

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR
LUCILE DEFAYS

ENTRE RÉALITÉ ÉCONOMIQUE ET VALEURS PERSONNELLES : LE
DILEMME DU DIRIGEANT

MARS 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

SOMMAIRE

Ce mémoire a pour objectif de comprendre comment les dirigeants de PME organisent leur réflexion face à la pression concurrentielle, principalement asiatique, avec en arrière-plan un conflit potentiel entre leurs valeurs personnelles. Face aux défis que représente la mondialisation et aux impacts qu'elle a sur la structure de l'économie, comprendre comment les dirigeants optent pour une stratégie plutôt que pour une autre et quelles sont les raisons sous-jacentes à ce choix est important pour pouvoir éventuellement les soutenir dans leur décision et leur proposer une aide adéquate en cas de besoin.

L'hétérogénéité des stratégies d'actions des PME face à la concurrence asiatique est de plus en plus connue. De la délocalisation à la fermeture en passant par la réorganisation de la production ou l'innovation, toutes ces stratégies sont les réponses à un seul et unique phénomène : la pression concurrentielle issue de la mondialisation. Devant cette hétérogénéité, les auteurs soulignent l'importance du choix du dirigeant de PME qui appose sa marque personnelle depuis la création de l'entreprise. Comprendre la personnalisation des actes de gestion revient entre autres à comprendre l'influence des valeurs. C'est particulièrement important si les solutions à envisager créent une situation de conflit entre deux systèmes de valeurs comme c'est le cas dans les réflexions qui mettent en jeu deux rôles (par exemple père de famille et dirigeant d'entreprise).

Réalisée auprès de cinq dirigeants de quatre PME manufacturières du Québec, cette étude permet de voir que le conflit entre les valeurs du dirigeant complique la décision stratégique à partir du moment où les stratégies habituelles ne font plus effet. Elle suggère que la décision finale passe par une réflexion personnelle qui s'éloigne des éléments habituels influençant les orientations stratégiques.

Mots clef : PME, stratégie de réaction, mondialisation, délocalisation, valeurs personnelles, morale, éthique, dirigeant.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS	VII
REMERCIEMENTS	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE	10
1.1. LE CONTEXTE : QU'EST-CE QUE LA MONDIALISATION ?.....	10
1.1.1. Définitions et mesures	10
1.1.2. La concurrence des pays émergents	20
1.1.3. Organisation du commerce international et présentation des concepts s'y rattachant	22
1.2. LA RÉACTION DES PME DANS LES PAYS INDUSTRIALISÉS FACE À LA CONCURRENCE DES PAYS ÉMERGENTS	25
1.2.1. Comprendre la structure industrielle	25
1.2.2. La multiplicité des réactions des PME face à la concurrence des pays émergents	28
1.3. UN DÉBUT DE QUESTIONNEMENT SUR LA RÉFLEXION DES CHEFS D'ENTREPRISE	41
1.3.1. L'importance du dirigeant en PME	41
1.3.2. PME et proximité	48
1.3.3. Les auteurs évoquent la solitude du dirigeant	55
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE	19
2.1 MODELE DE RECHERCHE.....	19
2.2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE	67
2.2.1. Le choix du type de recherche.....	67
2.2.2. Structure de la preuve.....	69
2.2.3. Descriptif du processus de sélection des cas	72
2.2.4. La collecte des données	73
2.2.5. Analyse des données.....	77
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS	65
3.1. CAS DUBOIS	65
3.1.1. Situation initiale de l'entreprise.....	65
3.1.2. Première évolution du contexte	85
3.1.3. Compréhension des choix stratégiques.....	88
3.1.4. Nouvelle réflexion stratégique.....	96
3.2. CAS SUZANNE	104

3.2.1. Situation initiale de l'entreprise.....	104
3.2.2. Première évolution du contexte	105
3.2.3. Compréhension des choix stratégiques.....	108
3.2.3. Nouvelle réflexion stratégique.....	112
3.3. CAS PHILIPPE.....	121
3.3.1. Situation initiale.....	121
3.3.2. Compréhension des choix stratégiques.....	122
3.3.3. Nouvelle réflexion stratégique.....	126
3.4. CAS DELINOX	136
3.4.1. Particularité du cas et situation initiale.....	136
3.4.2. Évolution du contexte.....	138
3.4.3. Compréhension des stratégies	140
3.4.4. La présence d'éléments qui pourraient déclencher une nouvelle réflexion	147
3.5.1. La présence de variables communes avec les autres cas	149
3.5.2. Influence du conflit entre les valeurs sur les décisions.....	150
3.5.3. Existence de stratégies moins douloureuses que d'autres	154
3.5.4. Rôle de l'entourage sur la réflexion.....	156
3.5.4. Schématisation de l'organisation de la réflexion pour les cas présentés.....	158
3.5.5. Les justifications.....	158
CHAPITRE 4 : LIMITES, PISTES DE RECHERCHE ET CONCLUSION.....	161
4.1 Limites de notre étude.....	161
4.2 Avenues de recherche	163
4.3 Conclusion	165
LISTE DES VALEURS UNIVERSELLES DE SCHWARTZ (2006).....	169
ANNEXE B	169
ANNEXE B	177
ANNEXE C	180
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	187

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Quelques caractéristiques de la mondialisation.....	10
Tableau 2 : Importations manufacturières du Québec par niveau technologique entre 1998 et 2009.....	21
Tableau 3 : Part des importations de vêtements au Canada.....	21
Tableau 4 : L'importance croissante de la Chine dans les importations de produits manufacturiers	22
Tableau 5 : Les situations de concordance et de discordance.....	24
Tableau 6 : Typologie des délocalisations.....	31
Tableau 7 :Avantages salariaux dans l'industrie en Chine et au Canada en dollars US..	33
Tableau 8 : Les motivations à l'internationalisation des propriétaires dirigeants de PME Britanniques dans le contexte de mondialisation	35
Tableau 9 :Typologie des dirigeants et entreprises.....	43
Tableau 10 :Présentation des sites	81
Tableau 11 : Présentation des répondants.....	82
Tableau 12 : Grille des valeurs de DUBOIS1.....	93
Tableau 13 : Grille des valeurs de DUBOIS2.....	94
Tableau 14 : Grille de valeurs de SUZANNE1	110
Tableau 15 : Les familles de valeurs de PHILIPPE1 en fréquence	125
Tableau 16 : Grille de valeurs de DELINOX2	144
Tableau 17 : Variables pouvant déclencher une réflexion sur des décisions engageantes.....	150

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les motivations à la délocalisation des grandes entreprises et des PME.....	29
Figure 2 : Classement des différentes stratégies de réaction des PME face à l'accroissement de la concurrence asiatique	40
Figure 3 : Hiérarchie des sources d'influences	49
Figure 4 : Chaîne de distribution de DUBOIS.....	84
Figure 5 : Classement des familles de valeurs de DUBOIS1 et DUBOIS2	95
Figure 6 : Classement des familles de valeurs de SUZANNE1	111
Figure 7 : Classement des familles de valeurs de DELINOX2	145
Figure 8 : Influence des valeurs sur les stratégies non-engageantes.....	153
Figure 9 : Réflexion du dirigeant dans un contexte de forte pression concurrentielle avec un conflit entre les valeurs en arrière-plan	158

LISTE DES ABRÉVIATIONS

GATT: General Agreement on Tariff and Trade

ERP : Enterprise Resource Planning

IDE : Investissement direct à l'étranger

INRPME : Institut de Recherche sur les PME

LaRePE : Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises

MBO : Management by out

MNE : Entreprise Multinationale (Multinational Enterprise)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

PVA : Production à Valeur Ajoutée

PME : Petite et Moyenne Entreprise

REMERCIEMENTS

Je tiens, tout d'abord, à remercier ma directrice de recherche Mme Josée St-Pierre, pour la disponibilité, la générosité et le soutien dont elle a fait preuve pendant ce travail.

Je remercie également mes lecteurs, Mme Cynthia Mathieu et M. Pierre-André Julien, qui ont donné de leur temps pour évaluer ce travail. Je les remercie chaleureusement pour les corrections qu'ils ont apportées, leurs précieuses suggestions et leurs encouragements.

Je tiens à remercier mon conjoint qui a été un soutien sans faille et qui a fait preuve d'une grande patience pendant toute cette période et ma famille qui a toujours eu un mot d'encouragement ou de soutien.

Dans le cadre de ce programme universitaire, je tiens à remercier les directeurs du diplôme de l'Université de Rennes1 et les personnes responsables de l'échange qui m'ont permis de vivre cette expérience, Joris qui a été présent pour m'aider dans chacune des difficultés rencontrées et les membres de l'Institut de Recherche en PME qui nous ont chaleureusement accueillis.

INTRODUCTION

L'une des toutes premières leçons enseignées aux étudiants d'économie est la théorie du producteur. Cette théorie néoclassique décrit l'entreprise comme un agent économique purement rationnel ayant pour objectif de maximiser son profit grâce à la combinaison optimale de facteurs de production : le travail et le capital. Cette manière de concevoir l'entreprise comme une boîte noire dénuée de toute humanité permet d'expliquer de manière simplifiée les mécanismes économiques à des étudiants encore novices en matière d'économie. Même si dans l'enseignement cette vision est très vite nuancée, dans la vie de tous les jours un certain nombre de préjugés concernant l'entreprise perdure dont celui de penser que les décisions stratégiques n'ont d'impact humain principalement que sur les salariés et les clients. Ainsi, rares sont les journaux qui ne relatent pas le désespoir, certes réel, des salariés licenciés suite à des décisions prises dans le cadre de stratégies d'entreprise et parmi elles, la délocalisation des activités de production.

Les chiffres des emplois perdus par les délocalisations rythment, malheureusement, l'ouverture des journaux télévisés. Les médias et les politiques mettent l'accent sur la détresse des salariés, sur la destruction du tissu industriel ou sur les entreprises privilégiant le profit à la sauvegarde de l'emploi. Cette accentuation les conduit parfois à stigmatiser les entreprises qui ont délocalisé et à congratuler celles qui, aux prises avec les mêmes défis, ont su conserver les emplois sur leur territoire d'origine. Certains politiciens applaudissent les entreprises qui, alors qu'elles avaient délocalisé leur production, la relocalisent pour pouvoir bénéficier d'une main d'œuvre qualifiée et productive. Le grand public, lui aussi, est sensible à ces questions comme en témoignent les tendances à l'ethnocentrisme des consommateurs (Jégo, 2010). Même s'il s'agit bien d'une réalité, ces acteurs montrent rarement que l'on peut difficilement comprendre une stratégie sans la considérer dans son ensemble ; l'entreprise évolue dans un contexte où de nombreux

acteurs interagissent et ont une influence sur elle. Ne regarder les stratégies de l'entreprise qu'en ne scrutant que son impact local, conduit à adopter une vision biaisée de ce qu'est une entreprise et de comment sont prises les décisions.

Ainsi, en prenant du recul, on peut voir que la réalité pour les entreprises est différente de celle que les journaux présentent. Les PME rencontrent, localement, des difficultés induites par la mondialisation comme la concurrence des pays émergents, pays du BRIC en particulier (Brésil, Russie, Inde et Chine) (OCDE, 2006). Ces derniers, grâce notamment à une main d'œuvre moins coûteuse, « envahissent » les marchés occidentaux avec des produits bon marché. Les importations en provenance des pays émergents n'ont cessé de croître ces dernières années de sorte que les conséquences de la mondialisation sont visibles dans toutes les économies. Au Québec, les chiffres publiés par l'Institut de la Statistique du Québec (2011b) pour l'année 2008 (dernières données chiffrées disponibles) sont ainsi révélateurs.

- En 2008, au Québec le secteur manufacturier représentait 21 860 entreprises dont 20 598 étaient des PME selon la classification en vigueur au Canada.
- En 2008, le secteur manufacturier fournissait du travail à 315 654 Québécois, alors qu'en 2004, 371 937 travaillaient dans le secteur. Cela représente une diminution de 15%.
- En 2004, les importations de biens manufacturiers en provenance des pays du BRIC représentaient 6 080 900 milliards de dollars ; en 2008 elles en représentaient 9 207 517.

Forcées de réagir, certaines entreprises ont fait le choix, certes impopulaire, de délocaliser tout ou partie de leurs activités de production (nous reviendrons plus loin sur une définition plus précise). Les vagues de délocalisation ont entraîné de nombreux chercheurs à se pencher sur l'impact de la mondialisation et sur l'éthique des entreprises en particulier grâce à l'étude de la notion de responsabilité sociale (Bardelli, 2005; Broda, 2005). Cette préoccupation des chercheurs pour l'éthique concerne également les PME (Auberger et Quairrel, 2004).

Pourtant, si certaines PME ont pris la décision de délocaliser leur production, d'autres ont envisagé des stratégies différentes. Plusieurs ont repensé leur organisation pour créer des produits à valeur ajoutée (Beaupré et Lapointe, 2010) soit en modernisant leurs outils de production (St-Pierre et Trepanier, 2005), soit en se différenciant grâce à leur produit ou à leur marque (Levet, 2005) ou encore en formant leur personnel (Gallego, 2010). Les stratégies sont multiples et, à l'inverse des discours apocalyptiques des médias et des politiques, de nombreuses PME y ont vu des opportunités (Matlay et Fletcher, 2000; St-Pierre et Trepanier, 2005).

La diversité de réactions des PME face à la mondialisation, alors que la rationalité économique (illustrée par le concept d'avantage comparatif que nous verrons plus loin) conduirait à la délocalisation (Levet, 2005), est-elle due à leurs caractéristiques intrinsèques? Certains auteurs envisagent, en effet, que les éléments faisant de la PME une entité différente de la grande entreprise influencent les choix stratégiques (Gallego, 2010). Si dans une grande entreprise, les décisions ont tendance à être prises de manière impersonnelle (Torrès, 2007), à l'échelle des PME ces décisions sont issues de la réflexion d'une personne : le dirigeant. Dans ce type de structure « C'est le dirigeant qui décide, qui renonce, qui accepte, qui refuse, qui recrute, qui licencie, qui investit... » (Torrès, 2009, p.358). Caractéristique de la PME (Marchesnay, 1991), la place prépondérante du dirigeant conduit à des actes de gestion différents de ceux dans les plus grandes structures qui présentent plus d'uniformité. Ceux-ci sont plus individualisés (Allali, 2006) mais aussi plus singuliers car ils sont liés à la personnalité du dirigeant (Bridge, O'Neill, et Cromie, 2003). Par exemple, si l'embauche de membres de la famille ou de personnes proches est pratiquée dans de nombreuses entreprises, elle est proportionnellement plus importante dans les PME (Bacon, Ackers, Storey et Coates, 1996; Mahé de Boislandelle, 1996). Bon nombre de dirigeants entretiennent des relations proches avec leurs salariés et il n'est pas exceptionnel de les voir s'inquiéter de leur santé ou de s'enquérir de la famille de ces derniers. Le salarié n'est pas vu comme un coût ou

comme un chiffre mais comme un membre de cette grande famille qu'est l'entreprise (Wilkinson, 1999). On parle alors d'atmosphère familiale (Carroll, Marchington, Earnshaw et Taylor, 1999; Feldman, 2007; Wilkinson, 1999) voire, plus spécifiquement à la PME, de proximité hiérarchique (Torrès, 2007).

Cette personnalisation de la gestion est due à des éléments cognitifs propres aux dirigeants (nous donnerons une définition de cognitivisme au cours de ce travail). Dès la création de l'entreprise, les expériences, les valeurs, la culture influencent la vision de l'entrepreneur et vont se répercuter sur la forme de l'organisation qui convient au respect de cette vision (Filion, 1991a). Cette dimension cognitive des décisions est nécessaire pour comprendre les stratégies des dirigeants de PME (Laroche et Nioche, 2006). Chacun des éléments influencera la réflexion. Loin du préjugé précédemment évoqué, cette idée conduit à porter un autre regard sur les entreprises et à se questionner sur l'influence des aspects humains sur les stratégies adoptées.

Dans un environnement en pleine mutation, on conçoit aisément que ne pas prendre une décision stratégique qui permettrait de s'adapter peut remettre en cause la survie même d'une entreprise (Gueguen, 1999). Cette pression sur les épaules du dirigeant l'oblige à choisir une stratégie. Mais, dans la décision stratégique, il prend également en compte les éléments qui font de la gestion en PME, une gestion personnelle, qualitative et proxémique. Pris en tenaille entre ces éléments influençant sa décision, le dirigeant est tenté de choisir la ou les stratégies les plus à même de protéger son entreprise et son style de gestion. La multitude de stratégies qui constitue des alternatives à la délocalisation face à la concurrence des pays émergents en témoigne.

En effet, en tant que chef d'entreprise, il se trouve confronté à devoir choisir la stratégie qui lui permettrait rapidement de rester compétitif et ainsi sauver son entreprise. Mais les principales stratégies de réduction de coûts (délocalisation, licenciement...) peuvent être difficilement compatibles avec un certain nombre de valeurs propres à l'atmosphère familiale et à l'individu. Un conflit décisionnel se crée et peut empêcher la prise de décision (Bauer, 1993). Tant la décision que l'absence de décision aura un impact humain très fort.

On s'éloigne alors des schémas décisionnels classiques mettant en exergue la rationalité économique. On raisonne à une autre échelle : celle de l'individu. Ces conflits décisionnels ont été mis en avant dans le domaine de la psychologie. Différents courants psychologiques comme le behaviorisme ou le constructivisme ont démontré que chaque être humain se construit, entre autres, au fur et à mesure de ses expériences (Mariné et Escribe, 2010). Les expériences mais également la culture et les valeurs vont influencer les décisions qu'un individu va prendre (Mariné et Escribe, 2010). Schwartz (2006, p.3) précise que les valeurs servent à « caractériser les individus ou les sociétés pour [...] expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements ». Chacun d'entre nous incarne plusieurs identités avec un système de valeurs qui lui est propre (père de famille, chef d'entreprise, co-équipier dans une association sportive...). Mais, certaines situations conduisent à incarner plusieurs de ces rôles dont les valeurs peuvent être opposées entraînant, parfois, des conséquences difficilement surmontables et dangereuses quant à la santé mentale de la personne (Aquino, Freeman, Reed, Lim et Felps, 2009).

Il en est de même pour le dirigeant de PME. De nombreuses recherches écartent parfois (à des fins de simplification) l'idée que le dirigeant de PME est un être humain menant une vie en dehors de l'entreprise. Il est parfois père de famille, membre d'un parti politique, d'une équipe de hockey, conjoint etc. et combine donc plusieurs systèmes de valeurs. Cette combinaison qui a un impact sur les décisions

stratégiques peut parfois mener à une situation conflictuelle (Bauer, 1993). Cette situation provient du fait que le dirigeant en tant qu'être humain a une morale et il n'est pas plus prédisposé qu'un autre à la contourner. Wines (2008, p.5) déclare en effet que "the human beings are autonomous moral actors capable of making meaningful choices".

Où chercher de l'aide quand rares sont les acteurs de la société qui conçoivent cet étau dans lequel le dirigeant de PME se trouve quand il doit prendre une décision? Face à cette solitude, la réflexion et la décision qui en découle peuvent lui peser. Elles peuvent créer chez lui une véritable souffrance psychologique, une détresse, conduisant les chercheurs à s'inquiéter de la « santé mentale » du dirigeant de PME (Gumbert et Boyd, 1989; Torrès, 2009).

Ce constat nous conduit à analyser les décisions stratégiques avec un regard différent des travaux habituellement faits en gestion. En effet, se focaliser sur l'individu revient à s'intéresser à la relation entre moralité et décision du dirigeant. Nous cherchons ici à explorer la réflexion des dirigeants de PME qui ont été contraints de jongler entre leurs valeurs personnelles qui les caractérisent en tant qu'être humain et la nécessité de prendre une décision stratégique qui les caractérise en tant que chef d'entreprise.

À notre connaissance, aucun auteur ne s'est intéressé à l'idée que nous mettons en avant. Pourtant elle s'insère dans le contexte actuel dans lequel les PME évoluent. Nous verrons que, si les auteurs ont pour l'instant travaillé sur les éléments cognitifs qui, en PME, influencent une décision stratégique, ils n'ont que sous-entendu leurs implications morales. Pourtant travailler sur cet aspect permet d'insister davantage sur l'individu à la tête de l'entreprise, élément primordial en PME. De

plus, parce que l'importance qu'on accorde aux valeurs qui nous caractérisent est propre à chacun (Schwartz, 2006), étudier la PME et en particulier le dirigeant sous l'angle de la moralité permet de prendre en considération l'une de ses principales caractéristiques : leur hétérogénéité.

Les études interdisciplinaires sont aujourd'hui courantes voire même nécessaires dans certaines recherches. Elles permettent un décloisonnement des disciplines afin de mieux coller à la réalité (Freymond, 2003). L'objectif de cette interdisciplinarité est d'« emprunter des concepts, des méthodes et des théories forgés au sein d'autres disciplines pour les faire travailler sur des objets censés relever de la discipline importatrice » (Freymond, 2003, p.6). Les travaux en psychologie et de l'éthique des affaires sont porteurs de nouvelles connaissances pouvant être mises en relation avec la littérature sur les PME. Les emprunts au domaine de la psychologie permettront de caractériser le dirigeant de PME en tant qu'individu alors que les travaux sur l'éthique seront à prendre en considération pour caractériser les entreprises. Le concept d'éthique englobe la notion de morale et implique donc de travailler à l'échelle des valeurs.

Comprendre et différencier les termes « éthique » et « morale » est important dans une étude sur ces sujets. En effet, bien que ces termes soient connexes, ils renvoient à deux notions différentes. L'éthique est un concept théorique, philosophique, plus abstrait (Wines, 2008) tandis que la morale a un impact sur notre vie de tous les jours. Ainsi selon l'encyclopédie en ligne Larousse, la morale est un « Ensemble de règles de conduite, considérées comme bonnes de façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie », ce sont donc les droits et les devoirs de chacun respectant les normes en vigueur dans une société (Bürigi, 2011). Quelques fois, on distingue une moralité d'action d'une moralité de conviction montrant bien que parfois les décisions prises peuvent aller à l'encontre de ce qu'un individu considère comme morale. L'éthique est, quant à elle, la « Partie de la philosophie qui

envisage les fondements de la morale ». Comme tout phénomène abstrait, la notion de moralité renvoie à un certain nombre de concepts. Ceux-ci permettent de comprendre pourquoi elle a un impact sur les organisations. Elle peut, en effet, devenir une tradition (Aquino *et al.*, 2009) au sein d'une entreprise et ainsi y créer un climat de sécurité (Feldman, 2007). Elle peut également être une pression supplémentaire (Wines, 2008), insérant alors l'entreprise dans un carcan qui encadre chacune des décisions stratégiques (Buchholz et Rosenthal, 2005; Feldman, 2007).

Ainsi, nous chercherons à apporter des éléments de réponses à travers ce mémoire à la question de recherche suivante:

Comment, dans ce contexte de fortes pressions concurrentielles, les dirigeants de PME ont-ils organisé leur réflexion stratégique avec, en arrière-plan, un conflit possible avec leurs propres systèmes de valeurs ?

Plus particulièrement, nous chercherons à comprendre comment ce conflit a affecté la prise de décision, s'il existe des stratégies moins « douloureuses » que d'autres, et si l'entourage du dirigeant a pu jouer un rôle dans cette prise de décision. Tous ces éléments permettront de comprendre la situation dans laquelle le chef d'entreprise peut se trouver lorsqu'il est contraint de prendre une décision ayant des impacts « humains » significatifs sur son organisation.

Afin de rencontrer nos objectifs de recherche, nous présenterons, dans un premier temps, le contexte théorique dans lequel s'insère la réflexion. Dans un deuxième temps nous parlerons des aspects méthodologiques qui encadrent notre recherche. En particulier dans ce chapitre nous exposerons le cadre conceptuel, notre position épistémologique, la méthode d'échantillonnage et la manière dont nous avons collecté et traité nos données. Nous discuterons ensuite dans un troisième chapitre les résultats de notre recherche. Enfin, dans un dernier chapitre, nous

présenterons les limites de notre travail et les pistes de recherches à envisager avant d'aborder notre conclusion.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

1.1. LE CONTEXTE : QU'EST-CE QUE LA MONDIALISATION ?

La mondialisation influence les choix stratégiques des entreprises (OCDE, 2006), il est donc important de la définir.

1.1.1. Définitions et mesures

La mondialisation est un phénomène difficilement définissable tant il concerne d'aspects (politique, culturel, environnemental, économique) (OCDE, 2006).

Elle est souvent illustrée par l'abaissement voire la disparition des barrières douanières qui conduisent à l'accroissement des échanges de biens et des services entre les pays, à une division internationale du travail et à des mouvements transfrontaliers de capitaux sans précédent (OCDE, 2006). Plusieurs éléments la caractérisent, l'OCDE (2006) fait la distinction entre ceux d'ordre général qui concernent l'économie mondiale et ceux d'ordre particulier relevant des entreprises (Tableau 1).

Tableau 1. Quelques caractéristiques de la mondialisation.

Quelques aspects généraux	Quelques aspects particuliers
Réduction des barrières commerciales	Adoption de stratégies mondiales par les entreprises
L'IDE devient un élément central dans les processus de restructuration industrielle à l'échelle mondiale	Changement d'organisation externe des entreprises (sous-traitance internationale par exemple)
Les MNE deviennent un vecteur essentiel de l'internationalisation de l'économie	Changement d'organisation interne des entreprises (externalisation par exemple)
Internationalisation de la production	
Influence des avantages comparatifs des pays et régions sur les stratégies de localisation des entreprises	
Compétition simultanée entre de nombreux acteurs de différents pays du monde sur un marché donné qui oblige à des ajustements structurels rapides	

Source : OCDE, 2006

Au cours de ces vingt dernières années, la mondialisation s'est accélérée. Pour l'OCDE (2006), ce phénomène et en particulier son accélération seraient dus à la libéralisation des mouvements de capitaux, à la dérèglementation des services financiers, à l'ouverture des marchés aux échanges et aux investissements ainsi qu'aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Il n'existe pas de consensus sur la définition de mondialisation. Ainsi, pour l'OCDE (2006, p.16), la mondialisation est « l'internationalisation croissante des marchés de biens et de services, du système financier, des entreprises, des secteurs d'activités, de la technologie et de la concurrence ». La mondialisation de l'économie peut également être vue comme « l'accélération sans précédent de la liberté de localisation des firmes dans l'espace mondial » (Mouhoud, 2006, p.7).

Les différents organismes dédiés à la mondialisation et les auteurs travaillant sur le sujet ont développé des outils qui permettraient de l'illustrer et de la mesurer. Mais ici encore les avis diffèrent quant aux variables à prendre en compte. Nous nous sommes attardés, comme pour la définition précédente, sur ceux de l'OCDE et de Mouhoud (2006). Ainsi l'OCDE (2006) classe les indicateurs en quatre domaines :

1. Les IDE (Investissement direct à l'étranger) ou IDI (l'investissement direct international) témoignent de la volonté d'une entreprise (« investisseur direct ») d'investir dans une autre entreprise d'une autre économie (« entreprise d'investissement direct »). Cet investissement montre un intérêt durable c'est-à-dire que l'investisseur direct exerce une influence significative et à long terme sur la gestion de l'entreprise (au moins 10% des droits de vote).
2. L'activité des MNE (Entreprises multinationales).
3. La diffusion de la technologie au niveau mondial (Recherche et développement).
4. La mondialisation des échanges. Il regroupe des indicateurs tels que la part de la demande finale nationale satisfaite par les importations.

Mouhoud (2006), quant à lui, estime que l'on peut définir la mondialisation en mesurant l'intensité et l'évolution de cinq éléments qui la composent :

1. Le déploiement à l'international des activités de l'entreprise ou IDE avec ou sans délocalisation des activités.
2. Les mouvements d'échanges commerciaux intra ou extra-firmes ainsi que les échanges de biens intermédiaires.
3. Les flux financiers.
4. Le déploiement international des connaissances et de la technologie (c'est-à-dire les échanges d'informations).
5. Les migrations internationales de travailleurs.

Les différences entre les deux définitions proviennent de l'angle de vue des auteurs. Celle de Mouhoud montre un intérêt pour l'entreprise, les variables mesurant la mondialisation la concernant donc davantage ainsi que les éléments qui lui sont propres comme les travailleurs ou les échanges d'informations. Celle de l'OCDE est plus globale et les variables mesurent le phénomène à un niveau macro-économique.

Même s'il n'existe pas de convergence sur la définition de la mondialisation (OCDE, 2006), les publications sur le sujet convergent toutes vers l'idée qu'elle a un impact au niveau des entreprises notamment du fait de la concurrence internationale qu'elle entraîne et en particulier celle des pays émergents.

1.1.2. La concurrence des pays émergents

À la lecture du Tableau 1, on remarque que la mondialisation entraîne une augmentation de la concurrence internationale pouvant conduire les entreprises à des restructurations. L'évolution de cette concurrence peut se voir grâce aux données sur les importations des pays. Les importations de produits manufacturiers dans les pays occidentaux ont en effet eu tendance, au cours de ces dernières décennies, à croître de manière exponentielle, en particulier dans les secteurs à faible technologie. Le

Canada et le Québec en particulier en sont un exemple comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2. Importations manufacturières en dollars canadiens du Québec par niveau technologique entre 1998 et 2009

Industries	1998	2008	2009
Haute technologie	15 981	15 088	14 353
Moyenne haute technologie	17 608	23 116	19 657
Moyenne faible technologie	5 594	16 072	12 154
Faible technologie	8 245	11 493	11 140
Total manufacturier	47 427	65 769	57 303
Total	53 722	87 577	70 049

Source : ISQ, 2011b

Mais plus précisément, la part des pays émergents a eu tendance à augmenter de façon substantielle (Tableau 3). Leurs caractéristiques structurelles, comme le faible coût de la main d'œuvre et les contraintes légales minimales, par exemple, ont conduit les pays développés à encadrer leurs relations avec eux. C'est le cas, notamment, dans le textile et l'habillement. Mais ces accords ont été abrogés en 2005 (OMC). Depuis, la part des importations de textile en provenance des pays émergents et en particulier de Chine n'a cessé de croître (Tableau 3).

Tableau 3. Part des importations de vêtements au Canada

Pays	Part de marché des importations			Variation (en %)
	2004	2005	2006	2004-2006
Chine	38 %	47 %	50 %	52 %
Bangladesh	7 %	7 %	7 %	9 %
États-Unis	9 %	7 %	7 %	-18 %

Source: Statistique Canada, World Trade Atlas, 2011.

Mais, le textile n'est pas le seul secteur concerné. La concurrence internationale et en particulier celle des pays émergents, BRIC en tête, a touché l'ensemble du secteur de la fabrication.

Tableau 4 : L'importance croissante de la Chine dans les importations de produits manufacturiers

	2001	2004	2005	2006	2008	2009	2010
États-Unis	67.82%	62.64%	60.95%	59.27%	57.28%	55.40%	55.03%
Chine	2.70%	5.85%	6.87%	7.86%	9.25%	9.95%	10.55%
Brésil	0.43%	0.64%	0.89%	0.93%	0.70%	0.77%	0.73%
Inde	0.20%	0.31%	0.36%	0.37%	0.46%	0.47%	0.47%
Russie	0.09%	0.16%	0.18%	0.23%	0.22%	0.25%	0.26%

Source : ISQ, 2011a.

Face à la montée en puissance de ces pays, il paraît nécessaire de comprendre pourquoi leur impact est si important sur les économies développées et comment cela touche les entreprises. Pour cela, nous nous sommes intéressée aux concepts du commerce international.

1.1.3. Organisation du commerce international et présentation des concepts s'y rattachant

1.1.3.1. Introduction à la notion d'avantage comparatif

Le principe d'avantage comparatif développé par Ricardo (1817) est une des notions clefs à la compréhension de la mondialisation et du commerce international. Il s'énonce ainsi : « à la condition nécessaire et suffisante qu'il existe une différence entre les coûts comparés constatés en autarcie dans plusieurs pays, chacun d'eux

trouvera avantage à se spécialiser et à exporter les biens pour lesquels il dispose du plus fort avantage comparé ou du moindre désavantage comparé, en important en échange les autres biens de ses partenaires » (Lassudrie-Duchêne et Ünal-Kesenci, 2001). Ainsi, si un pays produit plusieurs biens (ce qui dans la réalité est toujours le cas), il devrait choisir de produire les biens pour lesquels les coûts par rapport aux autres sont les plus faibles.

Selon Aubin et Norel (2000), la loi des proportions, développée par Hecksher et Olin (1934), stipule qu'un pays a un avantage comparatif dans la production qui utilise en plus grande quantité le facteur de production (le travail ou le capital) le plus abondant (comparativement parlant). Ainsi, l'échange international remplace l'échange de facteurs de production (Aubin et Norel, 2000). Si cette notion n'explique pas l'ensemble des échanges internationaux, elle permet toutefois de comprendre un certain nombre de décisions tant au niveau macroéconomique qu'au niveau microéconomique comme nous le verrons plus loin.

1.1.3.2. La concordance ou discordance entre avantages compétitifs d'une firme et avantages comparatifs d'un pays

Selon Mucchielli (1991), les IDE sont la conséquence d'une concordance ou d'une discordance entre les avantages compétitifs d'une entreprise et les avantages comparatifs des pays. Un avantage compétitif est l'avantage qu'une entreprise a en plus sur ses concurrents. Il s'acquiert par les coûts ou par la différenciation (Porter, 1988, cité dans Mucchielli (1991)).

Cette concordance/discordance est issue de la confrontation de la combinaison (demande de facteurs de production ; offre de produit) de la firme avec la

combinaison (offre de facteurs de production ; demande de produits) d'un pays (Mucchielli, 1991). Les confrontations possibles sont reprises dans le tableau suivant.

Tableau 5. Les situations de concordance et de discordance

Avantages compétitifs		Avantage comparatifs		Mode de pénétration
Demande de facteurs	Offre de produit	Offre de facteurs	Demande de produit	
1	+	+	+	Production Nationale/ Vente Nationale
2	+	-	-	IDE sortant
3	+	-	+	IDE sortant/ ReImport
4	+	+	-	Export
5	-	+	+	IDE Entrant
6	-	-	+	Import
7	-	+	-	IDE Entrant/ ReExport
8	-	-	-	Production étrangère/ Vente étrangère

Source : Mucchielli, 1991

Les situations 2 et 5 représentent des cas de discordance totale qui entraînent des flux d'IDE. Les situations 3 et 7 sont des situations de délocalisations avec pour objectif de réimporter, ce sont des situations de discordance partielle. Dans le cas des produits décomposables comme le sont de nombreux biens manufacturiers les situations de discordance ou de concordance ne sont pas nécessairement les mêmes pour toutes ces activités (Mucchielli, 1991).

Au vu du contexte mondialisé, de ses conséquences tant au niveau macroéconomique que microéconomique, il semble intéressant de regarder les réactions des entreprises manufacturières. Ainsi, de nombreux auteurs se sont penchés sur les stratégies de réaction des PME à la mondialisation mais surtout à la concurrence des pays émergents.

1.2. LA RÉACTION DES PME DANS LES PAYS INDUSTRIALISÉS FACE À LA CONCURRENCE DES PAYS ÉMERGENTS

1.2.1. Comprendre la structure industrielle

L'économie industrielle permet d'apporter des éléments théoriques afin de comprendre les industries. Son apport n'est pas négligeable pour permettre de nous donner des pistes de compréhension sur l'impact de la mondialisation et sur les stratégies de réaction mises en place par les PME manufacturières face à la concurrence des pays émergents.

1.2.1.1. Le modèle SCP

Le modèle SCP, développé par Bain en 1960, est un modèle qui permet de mettre en évidence les relations entre la structure du marché (S) (structure des coûts, concentration, produits...), les comportements des firmes qui évoluent sur le marché (C) (production, marketing...) et leur performance économiques (P) (emploi...) (Morvan, 1991).

Une modification de la structure d'un marché aura une influence sur la performance d'une entreprise.

1.2.1.2. Les comportements ou stratégies principales et leurs effets sur la performance

La diversification. Comme le montre le modèle de Bain présenté précédemment, la structure du marché influence les stratégies de l'entreprise (Morvan, 1991). Face à une concurrence de plus en plus forte, il est nécessaire de mettre en place des

stratégies qui pourraient garantir la performance de l'entreprise. La diversification permet à l'entreprise de se trouver sur plusieurs fronts en même temps. Elle peut être verticale « lorsque la diversification ressort de la volonté de maîtriser des productions situées en amont ou en aval de la base d'activité principale de l'unité » (Morvan, 1991, p. 209). Elle peut également être horizontale quand l'entreprise cherche à accroître la maîtrise de la production hors de la production initiale.

La diversification améliore la performance de l'entreprise. Elle entraîne notamment la réduction de coûts grâce à la diminution des stocks et l'augmentation du potentiel des outils de production et de gestion. Elle conduit également à une meilleure répartition des risques créés par l'environnement (Morvan, 1991).

Cette stratégie répond à une volonté d'exploitation des capacités de production existantes, pas ou partiellement utilisées, et à une volonté d'utilisation d'avantages commerciaux que l'entreprise possède (Morvan, 1991). Pour repérer ces éléments, il est nécessaire que l'entreprise ait mis en place des outils de planification stratégique ou de diagnostic (Morvan, 1991).

Intégration. L'intégration est une stratégie visant à fournir à l'entreprise qui la met en place un contrôle plus large des activités complémentaires en aval ou en amont (vente par exemple) de la production actuelle. Cette stratégie rejoint la notion de diversification verticale énoncée précédemment (Morvan, 1991).

Coopération inter-firme. L'objectif de cette stratégie est de nouer des partenariats avec une ou plusieurs entreprises œuvrant dans une activité complémentaire. Ce partenariat permet de donner à la firme un avantage concurrentiel (Morvan, 1991) en dotant les entreprises d'un pouvoir de marché plus élevé (Morvan, 1991) et en résolvant les problèmes de coordination (Bocquet et Servais, 1997). Les entreprises se

trouvent alors dans un ensemble de firmes en « concurrence-coopération » avec en commun l'environnement dans lequel elles évoluent (Bocquet et Servais, 1997)

Stratégies d'expansion par croissance interne ou externe. Ces stratégies visent à accroître la taille de l'entreprise afin d'acquérir une taille optimale permettant la réduction de coûts. Elles consistent à se procurer des capacités de production ou de distribution préexistantes (croissance interne) ou bien à développer de nouvelles capacités. On retrouve souvent les stratégies de croissance externe dans le cadre de la diversification (Morvan, 1991).

1.2.1.3. Les notions clefs facilitant la compréhension de la structure du secteur

Les économies d'apprentissage. Si une firme croît grâce à la répétition des tâches effectuées, la qualité des produits va s'améliorer grâce à l'apprentissage des travailleurs. Ces économies ne sont pas liées à la taille de l'entreprise mais à son vécu (Morvan, 1991).

Économie d'échelle. L'évolution des coûts unitaires en fonction du volume produit est due à l'indivisibilité des facteurs de production. Ainsi plus la taille de l'entreprise est grande plus les volumes produits seront élevés et plus les coûts unitaires seront faibles (Morvan, 1991).

Étant données les caractéristiques énoncées dans la partie précédente, on comprend aisément que la mondialisation va avoir un impact très fort sur les entreprises car elle modifie la structure de marché et, par ricochet, leur comportement et leur performance.

1.2.2. La multiplicité des réactions des PME face à la concurrence des pays émergents

Comme vu précédemment, la mondialisation a un impact sur le marché national et international (si celle-ci est internationalisée) d'une entreprise. Elle oblige alors les entreprises à réagir en élaborant des stratégies de défense (Knight, 2000). Les chercheurs se sont donc penchés sur ces diverses stratégies et soulignent leur multiplicité.

1.2.2.1. La délocalisation : la stratégie la plus adaptée à ce contexte

Pourtant symptomatique de la réaction des grands groupes face à la concurrence internationale (OCDE, 2006), délocaliser est une stratégie envisagée et mise en place par des PME.

Les définitions de la délocalisation. Tout comme le phénomène de mondialisation, il existe différentes définitions de la notion de délocalisation. Certaines de ces définitions sont plus restrictives que d'autres (Drumetz, 2004).

Ainsi de manière restrictive, la délocalisation est le transfert d'une ou plusieurs activités du sol national au sol étranger (pays émergents ou non) (Aubert et Sillard, 2007; Boutary, 2009). Plus largement, la délocalisation comprend également les contrats de sous-traitance (Gallego, 2009).

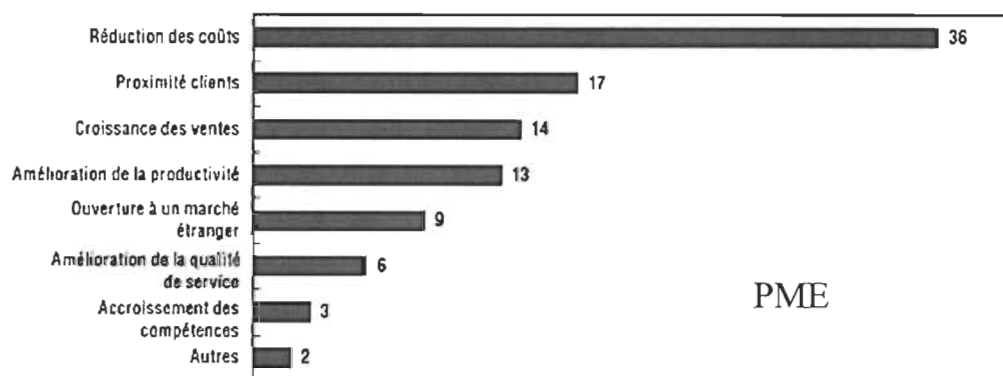
En générale, la délocalisation est de deux sortes (Mouhoud, 2006) : les délocalisations absolues et les délocalisations relatives. Les délocalisations absolues

ont lieu « lorsqu'une firme supprime une unité de production ou d'assemblage dans un pays A pour la mettre dans un pays B » (Mouhoud, 2006, p.8). Les délocalisations relatives, quant à elles, sont dues « aux transferts de l'accroissement des activités vers l'étranger » (Mouhoud, 2006, p.8).

Les raisons qui poussent les PME à délocaliser. Les motivations qui conduisent les PME à se tourner vers ce type de stratégie sont multiples. Sur la base d'une enquête réalisée par KPMG en 2006, l'OCDE (2006) estime que les raisons exprimées par les dirigeants de PME ne sont pas différentes de celles formulées par les grands groupes. Néanmoins, la comparaison des motivations présentées dans les figures suivantes nous permet de nuancer ces propos.

Figure 1. Les motivations à la délocalisation des grandes entreprises et des PME





Source :OCDE, 2007.

En effet, on peut voir que la motivation principale des dirigeants de PME à la délocalisation rejoint celle que l'on retrouve également comme raison principale chez les grandes entreprises : les PME délocalisent pour agir sur les coûts. Les coûts influençant le prix final, la finalité de la délocalisation tend donc à rejoindre celle des grandes entreprises (même si on peut penser qu'une partie répercutera la baisse des coûts sur les marges et pas forcément sur les prix (Mouhoud, 2006)). Mais, il existe toutefois des différences majeures entre ces deux acteurs. Pour 17% des PME interrogées, la délocalisation est un moyen de se rapprocher de ses clients. On peut donc faire l'hypothèse que ce sont des PME liées par des contrats de sous-traitance (cette raison est, en effet, évoquée dans ce contexte par Boutary (2009)). D'autres cherchent à se créer un accès à un nouveau marché ; aspect qui ne figure pas chez les grandes entreprises capables de contourner les barrières à l'entrée par d'autres moyens.

À la lecture de ces graphiques, on peut voir qu'il existe d'autres raisons stratégiques que la réduction des coûts (que l'on appelle également délocalisation verticale ou de substitution (Mouhoud, 2006)) (Aubert et Sillard, 2007; Boutary, 2009; Drumetz, 2004; Gallego, 2009, 2010; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009; Mouhoud, 2006) :

- L'accès à un nouveau marché (stratégie de rapprochement de marché) (Boutary, 2009). Stratégie que l'on retrouve dans la figure 1 et qui témoigne de la présence de barrières à l'entrée (ethnocentrisme, quota d'importation,...). La délocalisation est alors un moyen de les contourner en produisant directement sur place.
- Le suivi du client: Il s'agit ici de suivre le client pour lequel elles sont des fournisseurs, notamment dans des relations de sous-traitance (Boutary, 2010; Gallego, 2009).
- La défense suite à l'accroissement de la concurrence internationale (Boutary, 2009; Gallego, 2009, 2010; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009; Mouhoud, 2006). Il ne s'agit pas uniquement de chercher à réduire les coûts, mais la délocalisation peut permettre l'accès à d'autres éléments (comme la technologie) qui procurent une défense face à la concurrence.

De manière générale, ces raisons paraissent dans la figure 1 mais d'autres raisons à la délocalisations sont possibles (Mouhoud, 2006) comme le précise le tableau 6.

Tableau 6: Typologie des délocalisations

Types de délocalisation	Déterminants et impact
Défensives	Exacerbation de la concurrence internationale. Redressement de la compétitivité-prix en maintenant les activités de conception et de R&D dans le pays d'origine
Induites forcées ou d'accompagnement	Une délocalisation en cascade des fournisseurs pour suivre les clients
Comportement de marge	Certains fabricants et certains grands distributeurs délocalisent mais ne répercutent pas amplement la baisse des coûts de production dans le pays à bas salaire sur le prix du produit final dans les pays de consommation
D'efficience et de rentabilité (offensive)	Renforcer les avantages compétitifs dans le pays d'origine par une délocalisation des segments à désavantages comparatifs. Logique de gestion de portefeuille des sites de multinationales : dynamiques des marchés, suppression des redondances, substitution des exportations à la production de proximité, logiques actionnariales de rendement
De rationalisation et de recentrage sur les métiers de base	Délimitation des frontières et recentrage sur les compétences de base dans une logique de dynamisme d'innovation et d'apprentissage
Dérivées ou itinérantes	Hausse des coûts salariaux dans les premiers sites de délocalisation (re)délocalisées vers les pays voisins de la seconde génération ou relocalisées dans le pays d'origine si automatisation

Source : Mouhoud, 2006.

Si on se doute que ce n'est pas forcément le cas dans toutes les décisions de délocalisation, au vu des notions d'avantage comparatif ou de discordance que l'on a évoquées précédemment, la délocalisation paraît la décision la plus rationnelle pour un agent économique. C'est en effet ainsi que les organismes de coopération internationale, comme l'OCDE (2006) notamment, justifie le recours à cette stratégie par les entreprises. Si on se réfère uniquement à ces notions, la délocalisation permettrait de remédier aux faiblesses du lieu d'implantation initiale comme un coût de main d'œuvre élevé.

Mais de nombreuses PME ont réagi différemment, refusant même, parfois clairement, de mettre en œuvre une telle stratégie. À l'inverse des visions apocalyptiques mises en avant aussi bien par les médias que par les politiques concernant l'arrivée de la concurrence des pays émergents sur le marché, une étude réalisée au Québec sur 169 PME montrait que seul 25% des PME manufacturières interrogées envisagerait d'externaliser leur production en Chine (St-Pierre et Trepanier, 2005).

Le choix de ne pas délocaliser. De nombreux éléments peuvent expliquer la non-délocalisation.

Premièrement, pour de nombreuses PME, leur avantage sur le marché ne provient pas d'économies d'échelle (Boutary, 2010; Marchesnay, 1991), celles-ci n'ayant parfois pas atteint la taille optimale (volontairement ou non) ou se trouvant sur des marchés de niche.

Une autre explication envisagée est que certaines entreprises estiment qu'elles ne peuvent pas lutter contre les importations à bas prix venant des pays émergents (Buxey, 2005). Comme le montre le Tableau 7, les écarts entre le coût de la main

d'œuvre dans les pays développés et celui dans les pays du BRIC sont gigantesques (OCDE, 2007). C'est un coût par nature difficilement compressible.

Tableau 7: Avantages salariaux dans l'industrie en Chine et au Canada en dollars US

	Canada	Chine
2003	21,49	0.62
2006	32,70	1,36

Source : Bureau of Labor Statistics, 2011

La peur d'être copié dans le pays d'implantation des IDE est également une raison mise en avant par certaines PME (Buxey, 2005) pour expliquer la non-délocalisation de leur production.

Certaines PME évoquent également les problèmes de démotivations qu'une telle stratégie pourrait engendrer sur les employés restants (Boutary, 2009). De plus, de nombreux dirigeants considèrent que cette stratégie est incompatible avec leur vision entrepreneuriale (Boutary, 2009, 2010 ; Gallego et Saoudi, 2010 ; Levet, 2005).

Localement, la présence d'une main d'œuvre qualifiée constitue un avantage comparatif (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009) dont la délocalisation pourrait priver. Néanmoins, les entreprises manufacturières peinent à trouver de la main d'œuvre (Rignols, 2007).

Les coûts engendrés par les voyages, les problèmes possibles de communication (langue, Internet...), le besoin de flexibilité constituent également des éléments qui font douter les PME de l'efficacité de cette stratégie (Buxey, 2005, Gallego, 2009).

Ainsi, d'autres choix peuvent être envisagés. La présence de cette concurrence peut en effet être perçue comme une opportunité pour refondre son organisation.

1.2.2.2. Les autres choix stratégiques

Les autres choix stratégiques évoqués peuvent être compris comme des alternatives à la délocalisation (Gallego, 2010). Il ne s'agit pas seulement de réduire les coûts pour réagir à la mondialisation. D'autres formes d'internationalisation peuvent être envisagées, les PME peuvent également mettre en place des stratégies dans l'optique de donner de la valeur à leur production (Gallego, 2009; St-Pierre et Trepanier, 2005).

Envisager d'autres formes d'internationalisation comme solution. Les autres formes d'internationalisation dont l'objectif n'est pas uniquement la réduction des coûts peuvent être envisagées comme une stratégie de réponse à la fois aux menaces et aux opportunités issues de la mondialisation (Knight, 2000; Matlay et Fletcher, 2000). Si, selon la figure 1, certaines PME estiment que leur délocalisation a pour objectif d'accéder à de nouveaux marchés, d'autres formes comme les exportations, les importations ou l'implantation le permettent également.

Elles peuvent témoigner d'une volonté d'exploiter un avantage spécifique. Cet avantage peut prendre trois formes différentes. Il peut être technologique

(aboutissement de la recherche et développement), la marque (avantage issu de la différenciation) (Knight, 2000) et la taille (pour l'accès à certains marchés, il est quelques fois nécessaire d'être une petite structure). L'internationalisation peut également attester de la volonté de rallonger la durée de vie de son produit (Aubin et Norel, 2000).

Certaines entreprises peuvent également répondre aux importations par de l'exportation (Buxey, 2005). Ces exportations peuvent avoir pour objectif d'affronter ses concurrents sur leur marché (Boutary, 2009; Buxey, 2005).

Une étude Britannique de Matlay et Fletcher (2000) fait ressortir les motivations à l'internationalisation dans le même contexte. Leurs résultats (Tableau 8) appuient ce que nous avons déjà évoqué précédemment. En effet, la principale motivation, dans le secteur de l'industrie, est de répondre à l'accroissement des opportunités stratégiques que crée la mondialisation.

Tableau 8: Les motivations à l'internationalisation des propriétaires dirigeants de PME Britanniques dans le contexte de mondialisation

Éléments déclencheurs de l'internationalisation chez les propriétaires-dirigeants de PME	Pourcentage de répondant appartenant au secteur manufacturier
Meilleures opportunités stratégiques sur les marchés étrangers	61.98
Commande de clients étrangers	52.07
Stagnation/déclin du marché local	38.02
Saturation du produit sur le marché local	26.45
Orientation internationale de concurrents connus	14.05
Contacts personnels ou professionnels à l'étranger	5.79
Pression concurrentielle des grandes entreprises	4.96
Autres	13.22

Source : Adapté de Matlay et Fletcher, 2000 (Traduction libre)

L'internationalisation est un vecteur de performance et les chefs d'entreprise semblent en être conscients. Au Québec, au moins 35% des PME interrogées par St-Pierre et Trépanier (2005) évoquent l'internationalisation (quelle que soit la forme) comme stratégie envisagée en réaction à la mondialisation.

Accroître l'efficacité de la production. L'analyse des stratégies de réaction des PME manufacturières montrent que de nombreuses entreprises ont choisi de mettre en place des stratégies pour accroître l'efficacité de la production (St-Pierre et Trepanier, 2005) et réduire ainsi les délais de livraison. Les stratégies les plus fréquemment évoquées par les entreprises sont présentées ci-après.

La production à la chaîne qui caractérise la plupart des industries manufacturières favorise l'accroissement des économies d'échelle grâce à une production homogène, permettant à l'entreprise de se différencier par les prix (Morvan, 1991).

Néanmoins, le coût de production des pays développés reste élevé du fait de la main d'œuvre. Face à la concurrence des pays à bas salaires, la différenciation par les prix devient difficile. L'entreprise doit alors améliorer l'allocation des facteurs afin de limiter la part de main d'œuvre.

Parallèlement, les marchés se sont complexifiés. Les consommateurs sont aujourd'hui friands de produits personnalisables et leur fidélité à un produit a eu tendance à diminuer (Accenture, 2011; Pouquet, 2000). L'homogénéité des produits, caractéristique de la production à la chaîne, n'est plus adaptée à cette structure de marché. La différenciation par les produits devient une solution face à la concurrence asiatique. L'organisation du travail sous forme de cellules semble plus adaptée à cette

réalité (Alford, 1994; Buxey, 2005). Cette méthode peut s'appliquer à tout ou partie de la production.

L'organisation de la production sous forme de cellule permet, également, l'accroissement de la productivité (moins de déplacement des ouvriers par exemple) et de la qualité (formation et responsabilisation des ouvriers) nécessaire pour affronter la concurrence asiatique (Alford, 1994; Beaupré et Lapointe, 2010; Buxey, 2005; St-Pierre et Trepanier, 2005). Elle permettrait également à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux changements du marché.

Améliorer la productivité revient aussi à impliquer les fournisseurs. La réalisation et l'efficacité du « juste à temps » passent par une meilleure communication entre les entreprises et ses fournisseurs pour éviter les incompréhensions (Buxey, 2005; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009). Impliquer les fournisseurs contribue également à accroître les relations avec le territoire d'implantation favorisant ainsi la non délocalisation (Levet, 2005).

Parfois confrontées à la vétusté des outils de production, certaines PME manufacturières ont pu choisir de les remplacer afin d'accroître le degré d'automatisation (Buxey, 2005) de leur chaîne de production. Il s'agit alors pour les entreprises de s'inscrire dans une logique d'optimisation de la production (Jacod et Pliquet, 2008). L'investissement peut être la stratégie clef car elle permet de rogner les coûts de main d'œuvre, de réduire les coûts de fabrication et de s'engager dans des marchés de niches (ajout de technologie par exemple) (Buxey, 2005). Elle permet de répondre à la mondialisation (Knight, 2000).

Une autre stratégie envisageable est la valorisation du rôle du personnel. Comme nous l'avons vu précédemment, protéger l'emploi local revient, entre autre, à

disposer d'un avantage comparatif. L'existence de cet avantage pourrait résider dans la valorisation du capital humain (Durand, 2000, cité dans Gallego, 2010); ce sont donc les compétences humaines ou expertises qui pourraient constituer une stratégie de réaction à la concurrence (Gallego, 2010). Par ailleurs, la présence d'actifs spécifiques dans une entreprise lui permettrait d'envisager des alternatives à la délocalisation (Gallego, 2010; Levet, 2005). Si le renforcement des compétences et la polyvalence sont des conditions à la non-délocalisation (Levet, 2005) alors trois politiques complémentaires de gestion des ressources humaines pourraient permettre d'acquérir cette expertise (Gallego, 2010). Ainsi, permettre aux employés une évolution dans leur carrière, accroître les formations et améliorer les aspects à la fois psychologiques et physiques des conditions de travail favorisent l'enrichissement du salarié; facteur d'avantages comparatifs (Gallego, 2010).

Se différencier. Plusieurs stratégies de différenciation sont possibles.

Les clients témoignent aujourd'hui d'un attrait non négligeable pour les produits personnalisables (Pouquet, 2000). Certaines PME ont envisagé d'adapter leur production en conséquence (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009) et ainsi se distinguer sur un marché de plus en plus homogène. Cette stratégie va de pair avec une refonte de l'organisation du travail et avec un haut niveau d'investissement, stratégies que nous avons développées précédemment.

La mise en place d'une stratégie de sophistication des produits offerts permet également aux entreprises de se démarquer des concurrents asiatiques (Buxey, 2005; St-Pierre et Trepanier, 2005). Deux stratégies peuvent être mises en place (Levet, 2005). L'entreprise peut choisir une stratégie de marque qui revient à valoriser son produit, principalement par le biais d'une stratégie de communication, tout en conservant son produit inchangé. L'autre stratégie pouvant être adoptée est une

stratégie-produit qui revient à rendre sa production davantage innovante en y intégrant, par exemple, des nouvelles technologies (Knight, 2000). La mondialisation facilite l'accès à la technologie nécessaire (Narula, 2004) qui permet, paradoxalement, de mettre en place des stratégies de lutte contre la concurrence des pays émergents qu'elle favorise.

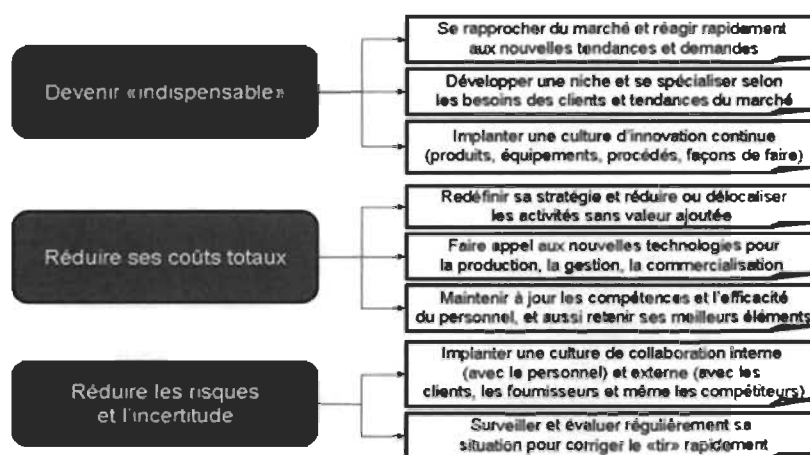
La différenciation passe également par une stratégie de couplage de la production avec des services (St-Pierre et Trepanier, 2005). L'objectif est d'élargir la prestation en proposant des services en amont et en aval de la production. Les services permettent de donner aux produits une plus forte valeur ajoutée et de se rapprocher des préoccupations des clients (Buxey, 2005). Certaines entreprises peuvent parfois choisir de délocaliser la production et de ne faire sur place que la gestion des services complémentaires (Buxey, 2005).

Trouver des partenaires. Aux vues des changements sur le marché local, certaines entreprises considèrent comme avantageux d'établir des partenariats avec des universités (interface, chaire...) ou d'autres entreprises (Levet, 2005; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009); ils peuvent concerner l'innovation (innovation en réseau (Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009)) ou l'internationalisation (portage¹ par exemple).

La figure suivante permet de résumer ces stratégies.

¹ Selon l'organisme Partenariat-France qui encadre le portage en France, le portage est une technique facilitant l'entrée des entreprises sur les marchés internationaux. Les entreprises souhaitant s'internationaliser peuvent profiter de l'aide d'une entreprise ou d'un groupe déjà implanté dans le pays visé.

Figure 2. Classement des différentes stratégies de réaction des PME face à l'accroissement de la concurrence asiatique



Source : St-Pierre et Trepanier, 2005.

Parallèlement, pour comprendre au mieux la situation et réagir de manière optimale, les entreprises peuvent surveiller le marché (St-Pierre et Trepanier, 2005) pour ainsi se recentrer sur les consommateurs et guetter chaque changement (Marbach et Soares, 2007; Pouquet, 2000).

La concurrence internationale conduit donc les entreprises à réagir. Les multiples stratégies de réaction, dans un même secteur d'activité, témoignent de la présence d'éléments conduisant à un choix plutôt qu'à un autre². Les auteurs dont nous avons présentés les travaux sur la réaction des PME à la mondialisation (Matlay et Fletcher, 2000; Buxey, 2005; Levet, 2005; St-Pierre et Trépanier, 2005; Boutary, 2009; Gallego, 2009, 2010 ; Mercier-Suissa, 2009, Beaupré et Lapointe, 2010) insistent sur l'importance du dirigeant dans ce type de structure. Si jusqu'à présent, ces derniers ne se sont pas penchés sur son processus de réflexion dans ce contexte si particulier, ils mentionnent toutefois plusieurs éléments pris en compte dans les choix

² Même si ces stratégies ne sont pas forcément exclusives ; certaines sont complémentaires comme nous avons pu le voir (Buxey, 2005)

de la stratégie. Parmi ces éléments figurent la crainte de la réaction des salariés (Levet, 2005; Beaupré et Lapointe, 2010; Boutary, 2009, 2010), la solitude (Boutary, 2010) ou les raisons qui ont poussé à la création de l'entreprise (Levet, 2005; Gallego, 2009). Ces éléments ont, chacun d'eux, un écho dans les théories sur les PME. En effet, comme précisé dans l'introduction, il existe un certain nombre de caractéristiques qui définissent les PME et elles vont influencer le choix d'une stratégie (Gallego, 2010). Parmi elles, la place du dirigeant.

1.3. UN DÉBUT DE QUESTIONNEMENT SUR LA RÉFLEXION DES CHEFS D'ENTREPRISE

Travaillant dans un contexte de PME, tous les auteurs rappellent l'importance du dirigeant (Allali, 2006; Boutary, 2009; Gallego, 2009; Levet, 2005; St-Pierre et Perrault, 2009).

1.3.1. L'importance du dirigeant en PME

Le dirigeant semble, en PME, apposer sa marque dans chacune des orientations stratégiques données à l'entreprise.

1.3.1.1. Vision du dirigeant et stratégie

Les auteurs travaillant sur les stratégies de réaction commencent à ébaucher différents éléments pouvant mener à un choix dans ce contexte. Mais avant eux, beaucoup ont cherché à comprendre les processus d'élaboration d'une stratégie.

En PME, les décisions stratégiques sont souvent des décisions personnelles, moins formelles que dans une grande entreprise, intuitives et de réaction dans un délai court (Bridge *et al.*, 2003). Toutes ces caractéristiques semblent tenir du fait que le dirigeant est le cœur de l'entreprise où les niveaux traditionnels de décisions (administration, stratégie, opérations) sont peu délégués (Bridge *et al.*, 2003). La stratégie est souvent uniquement « dans la tête » du dirigeant (Bridge *et al.*, 2003).

Ainsi, comprendre les décisions stratégiques en PME revient à regarder et à comprendre la vision du dirigeant (Bayad, 1998) car ses objectifs personnels influencent ses choix stratégiques (Bridge *et al.*, 2003). Bridges *et al.* (2003) soutiennent d'ailleurs que la meilleure entreprise serait celle qui s'accorde avec les motivations et les valeurs du dirigeant. Quant à Allali (2006), il estime qu'avoir une vision claire permettrait de mettre en place une stratégie d'internationalisation de qualité.

Filion (1991b) définit la vision comme « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée ... [ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir » (p.4). Selon, Fillion (1991a), il existe trois catégories de vision qui sont : la vision émergente (les idées sur des produits ou services qu'il envisage), la vision centrale (combinaison de la place que le visionnaire veut occuper avec ses produits et la forme organisationnelle nécessaire pour y arriver) et la vision secondaire (l'ensemble des activités managériales).

De nombreux auteurs soulignent l'importance de la vision du dirigeant lors du choix d'une stratégie dans le contexte mondialisé; qu'elle soit internationale ou locale (Bayad, 1998; Boutary, 2009; Filion, 1991a, 1991b; Gallego, 2009; Levet, 2005; St-Pierre et Perrault, 2009).

La vision et son impact dans le choix d'une stratégie confirment l'importance du dirigeant en PME. Il est donc nécessaire de comprendre quelle est sa place dans ce type de structure.

1.3.1.2.Place du dirigeant en PME.

Nombreux sont les auteurs qui étudient les PME sous l'angle du dirigeant comme le montre le nombre important de typologies développées (Filion, 2000). La typologie PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) et CAP (Croissance forte, Autonomie, et faible Pérennité) (Marshesnay, 1991) ou la typologie des propriétaires-dirigeants de Filion (2000) exposée dans le tableau suivant en sont deux exemples.

Tableau 9:Type de propriétaire-dirigeant et stratégies liées

Types de propriétaires-dirigeant	Raison d'être de l'entreprise	Type de stratégie	Type de vision
Bûcheron	survie-réussite	continu	produit-client
Papillon	profits	circonstancielle	marché-produit-profits
Libertin	loisirs	rationnelle	loisir-profit
Bricoleur	réalisation de soi	évolutive	produits-marché
Converti	sécurité	révolutionnaire	produits-valeurs
Missionnaire	conquête	progressive	marché-organisation-international

Source : Filion, 2000.

Ces typologies distinguent notamment les dirigeants en fonction de leurs caractéristiques (milieu social, niveau scolaire ou diverses variables psychologiques) et font remarquer les conséquences que cela a sur l'entreprise (Filion, 2000).

L'importance des variables psychologiques et des expériences passées est reprise dans les recherches montrant l'influence du système cognitif du dirigeant sur la vision entrepreneuriale.

Le cognitivisme est un des courants fondateur de la psychologie pour lequel les conduites des individus découlent à la fois des situations auxquelles ils ont fait face et de leur réaction face à ceux-ci (Mariné et Escribe, 2010). Le comportement d'un individu est fonction de la façon dont il appréhende cette situation. Ainsi, en fonction de son expérience, chaque individu peut avoir une réaction différente à une même situation. Cela est dû aux éléments qui composent sa personnalité et qui sont issus de l'acquisition, l'utilisation ou la transmission de connaissances (système cognitif) (Mariné et Escribe, 2010).

Soulignant l'influence du système cognitif dans la vision du dirigeant et donc dans ses décisions, les contributions de nombreux auteurs comme celles de Barbosa et Fuller (2007), Bridge *et al.* (2003), Etrillard (2006), Laroche et Nioche (2006), Mahé de Boislandelle (1996) permettent de nuancer les explications des stratégies d'entreprise par la rationalité. En effet, Laroche et Nioche (2006) et Mahé de Boislandelle (1996) estiment que les décisions rationnelles ne coïncident pas toujours avec les décisions prises. Ces écarts témoignent de la présence de biais cognitifs (Laroche et Nioche, 2006; Mahé de Boislandelle, 1996) qui sont des déviations systématiques par rapport à ce que devrait être la réponse si la tâche était effectuée selon une certaine rationalité (Grand dictionnaire de la psychologie, 2011).

L'expérience personnelle déterminerait alors les actes managériaux mis en place (Bayad, 1998). Le dirigeant d'une PME ferait des choix stratégiques en fonction d'éléments qui le caractérisent en tant qu'individu. Cette idée, liée à l'importance de la place centrale du dirigeant en tant qu'individu (« person-centred

culture ») (Bridge *et al.*, 2003) ou effet d'égothrophie³ en TPE (Torrès, 2003), est visible dans la personnalisation des actes de gestion.

Nous pouvons voir que certains éléments psychosociologiques déjà mentionnés comme le niveau scolaire, le milieu social, sont importants pour caractériser le dirigeant (voire les typologies présentées). Ils rendent essentielle la compréhension d'éléments constituant le profil du dirigeant en tant qu'individu pour appréhender le fonctionnement des petites entreprises (Marchesnay, 1991). Il semble, en effet, que l'on ne puisse détacher les valeurs personnelles du dirigeant des décisions prises (Bayad, 1998; Bridge *et al.*, 2003; Fillion, 1991a; Mahé de Boislandelle, 1996). Ainsi, l'orientation stratégique découle de la vision du dirigeant qui est influencée par le système cognitif de ce dernier ; c'est-à-dire par des éléments qui le caractérisent en tant qu'individu.

1.3.1.3. Vision, dirigeant et moralité.

La théorie des traits a souvent été utilisée pour expliquer l'entrepreneuriat (Julien, 2008). Selon cette théorie, six traits ou caractéristiques de la personnalité d'un individu peuvent pousser à la création d'une entreprise (Chell *et al.*, 1991, Bridge *et al.*, 2003, Rauch et Frese, 2007) : la propension à prendre des risques, le locus de contrôle interne (c'est-à-dire le sentiment d'avoir le contrôle sur les éléments), le besoin d'autonomie, la recherche de l'accomplissement de soi, la créativité et l'auto-efficacité. L'impact de ces caractéristiques dans la création voire le succès d'une entreprise a été démontré par de récentes méta-analyses (Rauch et Frese, 2007). Néanmoins, ces éléments ne sont pas suffisants pour expliquer intégralement l'entrepreneuriat (Julien, 2008; Rauch et Frese, 2007) et ne permettent pas l'entière compréhension de la vision qui est associée à cet acte.

³ « Disposition du patron à rapporter tout à soi » (Torrès, 2003, p.13). Elle est visible par l'extrême personnalisation de la gestion.

Comme dit précédemment, comprendre la vision revient à analyser sa personnalité et son passé. Mais, il est important également de s'interroger sur les croyances du dirigeant (Filion, 1991a). Comprendre là où l'entreprise est, passe par la compréhension du Weltanschauung⁴ du dirigeant (Filion, 1991a), car, constitué des valeurs et attitudes, il participe à l'élaboration de la vision.

Cette idée permet de relier, en plus des traits de personnalité, les motivations personnelles à l'entrepreneuriat avec le comportement du dirigeant de PME et en particulier le choix de leur stratégie de réaction. Levet (2005) a, en effet, noté au cours d'entretien avec des dirigeants que les raisons de la non-délocalisation de la production pouvaient se trouver dans les attitudes et traits de personnalité qui ont poussé les dirigeants à créer leur propre entreprise.

Parce que les aspects de la personnalité et les croyances sous-jacentes à la création d'entreprise ont un impact sur la vision entrepreneuriale, ils influencent la forme de l'entreprise à travers les décisions stratégiques prises. Ils jouent donc un rôle dans l'éthique d'une organisation (Fuller et Tian, 2006 ; Harmeling, Sarasvathy et Freeman, 2009 ; Werner, 2008).

En effet, l'analyse du comportement stratégique du dirigeant a été faite sous plusieurs angles ; en mesurant l'impact des données démographiques comme l'âge, le sexe (Welch, Welch et Hewerdine, 2008), le niveau d'éducation ou des données culturelles comme le contexte familial et la religion (Carr, 2003; Werner, 2008). Mais au niveau éthique, alors que les données démographiques ne semblent pas avoir d'influences significatives (Medlin, 1993), les données culturelles précédemment nommées et plus largement les croyances (propres à la religion) influenceraient le

⁴ Ce terme, qui n'est généralement pas traduit, est utilisé à l'origine par les auteurs germanophones et signifie « vision du monde ». Cette vision est propre à chacun et définit un mode de vie. (Dictionnaire international de la psychanalyse, 2005).

comportement d'affaire des dirigeants (Carr, 2003; Werhane, 2008; Werner, 2008). La forme de l'organisation serait donc influencée par les valeurs du dirigeant (Fuller et Tian, 2006; Werner, 2008), ses représentations mentales⁵ (Werhane, 2008).

De la sorte, la moralité du dirigeant, composée de ses valeurs, a un impact sur l'entreprise. En effet, elle façonne sa vision entrepreneuriale et la forme organisationnelle associée.

Néanmoins, cette relation n'est pas immuable. Les représentations mentales associées à une action peuvent changer (Werhane, 2008). Et, comme l'a démontré Nyberg (2008), il est tout à fait possible que la moralité passe de ce qu'on « a le droit » de faire à ce que l'on considère comme juste voire ce qui est le moins grave. Nous verrons, en effet, par la suite que les valeurs mises en avant par un individu et les représentations mentales associées ne sont pas les mêmes dans chaque situation qui se présente à lui.

Pour justifier la stratégie choisie pour répondre à la mondialisation, les dirigeants des PME interrogées ont souvent mentionné la crainte de la réaction de leurs salariés comme un facteur de non-délocalisation (Boutary, 2009; Gallego, 2010). En partie explicable par des éléments constitutifs de la personnalité du dirigeant, cette réaction peut être également expliquée par la notion de proximité, autre caractéristique des PME qui influence les stratégies.

⁵ Les représentations mentales sont l'assemblage des informations tirées des expériences de chaque individu. Façonnées par la culture, l'éducation et d'autres éléments sociétaux, elles constituent un filtre qui façonne notre façon d'agir en fonction de chaque situation (Werhane, 2008).

1.3.2. PME et proximité

L'effet de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1996) stipule qu'un problème en grande entreprise n'est pas vécu avec autant d'importance que dans une petite structure. La solution à un problème peut alors, en PME, être lourde de conséquences rendant difficile la prise de décision. Cette difficulté rend la gestion saccadée (Bridge *et al.*, 2003) dès l'arrivée d'une situation difficile. Cette discontinuité de la gestion (Bridge *et al.*, 2003) tient à un principe plus large spécifique aux PME⁶ : celui de proximité (Torrès, 2003).

1.3.2.1. Principe proxémique et décision stratégique.

L'analyse de l'impact des différentes influences sur la PME démontre l'importance de la proximité dans les décisions stratégiques (Gibb, 1990). La plus grande influence sur la PME est le dirigeant, comme nous l'avons vu précédemment. Les différentes autres sources d'influences peuvent être hiérarchisées et résumées selon l'idée suivante : en PME, plus les sources sont proches plus elles ont d'influence.

⁶ Rappelons que les PME sont par nature hétérogènes. Certaines PME ne sont pas caractérisées par la proximité. Elles constituent alors des PME dénaturées (Torrès, 2007). Dans un souci de simplicité nous n'en tiendrons pas compte.

Figure 3. Hiérarchie des sources d'influences



Source :Bridge *et al.*, 2003.

Les actes managériaux suivants témoignent d'une proximité de gestion (Torrès, 2007) :

- La gestion des ressources humaines : Même si les styles de gestion des ressources humaines en PME sont multiples, la gestion des ressources humaines répond souvent au principe suivant « What is good for the business is good for employees (Bacon, *et al.*, 1996, p4) ». Elle est aussi caractérisée par une grande informalité (Bacon *et al.*, 1996) qui peut être illustrée par l'instauration d'un climat familial et par le recrutement à travers les réseaux familiaux ou les amis des employés (Bacon *et al.*, 1996; Carroll *et al.*, 1999; Mahé de Boislandelle, 1996).
- L'internationalisation : Selon la théorie développée par l'École d'Uppsala, les PME vont privilégier les marchés qui sont proches en termes de distance mais également en termes de culture (Johanson et Vahlne, 2009).
- Les stratégies commerciales : L'importance de la confiance dans le choix des partenaires est un exemple de l'impact de la proximité sur les actes de gestion. Cet aspect est particulièrement visible dans les stratégies d'internationalisation ; stratégie qui comporte des risques élevés d'opportunisme (Fink et Kraus, 2007).

De manière générale, un dirigeant de PME, lors de sa décision, privilégierait ce qui est près dans le temps et l'espace (Courrent et Torrès, 2005). Ainsi, le principe proxémique peut s'énoncer comme suit : ce qui est près a plus d'importance que ce qui est loin (Torrès, 2003).

De la multiplicité des actes de gestion découle l'existence de plusieurs formes de proximité influençant chacune à leur manière les décisions prises :

- Proximité temporelle (Bridge *et al.*, 2003) : Souvent, les décisions prises en PME seront des décisions à court terme et de réaction où les effets seront rapidement visibles. La polyvalence des salariés et du dirigeant, le manque d'effectif etc. conduisent à ce que, parfois, les PME ne peuvent prendre des décisions qu'au dernier moment (Bacon *et al.*, 1996).
- Proximité fonctionnelle : La principale caractéristique d'une PME est l'effectif réduit. Pourtant, qu'elle que soit la taille, une entreprise a besoin d'un certain nombre de fonctions qui sont primordiales à sa survie. Ainsi, l'effectif réduit oblige les personnes y travaillant à être polyvalentes (Bridge *et al.*, 2003). Cela concerne particulièrement le dirigeant qui va souvent chapeauter la majorité des activités. Notons aussi que cela peut être dû aux difficultés de délégation de certains dirigeants (Bacon *et al.*, 1996; Wilkinson, 1999).
- Proximité spatiale : Certaines PME peuvent être perçues ou se donner le rôle de représentant d'une communauté, d'une région etc. (Bridge *et al.*, 2003). Cette implication locale entraîne quelques fois une confusion des rôles entre celui économique et celui du développement local ou de porte-parole (Bridge *et al.*, 2003).
- Proximité hiérarchique (Torrès, 2007) : Elle se caractérise par la proximité entre le dirigeant et ses salariés due souvent à l'absence de plusieurs niveaux hiérarchiques.

Les PME peuvent donc être analysées comme un mix de proximité (Torrès, 2007).

La proximité crée un cadre théorique permettant de comprendre un certain nombre de phénomènes observés par les auteurs travaillant sur la réaction des PME à la mondialisation et en particulier la peur de la réaction des salariés (Gallego, 2010). De manière théorique, plusieurs effets ayant un impact sur les décisions stratégiques interagissent pour former le principe proxémique spécifique à la petite entreprise (Torrès, 2003).

Ainsi, l'effet de proportion⁷ conduit à ce que dans une petite structure, le moindre changement ait un impact très fort (Mahé de Boislandelle, 1996) conduisant à ce que chacun sache l'impact qu'il a sur l'entreprise (Bacon *et al.*, 1996).

Parallèlement, l'effet de nombre⁸ illustre l'importance de chaque individu, en particulier dans le cas d'une entreprise très peu hiérarchisée. Cet effet trouble la distinction entre fonction et individu. Le dirigeant porte plus d'attention à l'individu qui occupe le poste qu'au poste lui-même. Il accorde une extrême importance à l'individu en tant que tel (Mahé de Boislandelle, 1996).

Enfin, l'effet de microcosme⁹ a un impact direct sur la vision et donc sur les décisions stratégiques. Le dirigeant regarde de près son entreprise, s'impliquant très fortement voire de manière affective (Mahé de Boislandelle, 1996; Torrès, 2003).

Tous ces effets, et plus particulièrement le dernier, ont une incidence sur la vision du dirigeant car ils constituent des biais cognitifs qui forment un filtre influençant les décisions stratégiques (Mahé de Boislandelle, 1996).

Ces aspects cognitifs, propres au dirigeant, rappellent l'importance que celui-ci a en PME. La proximité hiérarchique est donc importante pour comprendre la moralité d'une décision.

⁷ « Plus l'effectif pris en considération est réduit, plus la place d'un élément est proportionnellement élevée » (Mahé de Boislandelle, 1996).

⁸ « Les processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail » (Mahé de Boislandelle, 1996).

⁹ « Le fait qu'un dirigeant de PE focalise généralement son attention sur l'immédiat dans le temps et dans l'espace » (Mahé de Boislandelle, 1996)

1.3.2.2. Proximité hiérarchique et moralité des organisations.

On distingue cinq piliers fondateurs de la morale (Haidt, Graham, et Joseph, 2009) qui sont :

- L'attention à la souffrance des personnes qui nous entoure.
- L'équité, la justice.
- La loyauté envers son groupe d'appartenance.
- Le respect de l'ordre, de la hiérarchie.
- La spiritualité

Si, parmi ces cinq fondements, on peut voir l'influence de caractéristiques culturelles énoncées précédemment, on peut également noter l'importance de la loyauté envers son groupe d'appartenance (Haidt *et al.*, 2009), biais influençant la gestion en PME (Torrès, 2007) du fait de la proximité hiérarchique.

La proximité hiérarchique, composante du mix de proximité, constitue un élément important si l'on souhaite comprendre une décision stratégique en PME.

Les schémas décisionnels sont en effet influencés par ce sur quoi le décideur concentre son attention (Werhane, 2008) faisant entrer en jeu son « imagination morale ». Ce concept signifie que le décideur fait appel à des valeurs différentes s'il perçoit que les décisions vont avoir un impact sur des êtres humains plutôt que sur une entité abstraite comme un département de son entreprise. En effet, chacun des éléments sur lequel il porte son regard met en jeu des systèmes de valeurs différents (concept de représentation mentale définie précédemment). En changeant ce sur quoi il se concentre, il peut être amené à penser différemment un problème, y intégrant, alors, des dilemmes moraux (Werhane, 2008). Selon cette idée, la présence de la proximité hiérarchique et de l'effet de microcosme modifieraient les décisions en PME car le dirigeant porterait un regard plus affectif sur le problème rencontré. Du

fait d'une imagination morale plus familiale, le dirigeant peut prendre conscience que les décisions prises dans le cadre de l'entreprise pourraient avoir un impact sur l'individu concerné par ses choix stratégiques.

Bien que faisant appel à des valeurs propres à l'individu, les expériences issues de ce type de décisions pourraient conduire à ce que l'entreprise mémorise cette moralité (Aquino *et al.*, 2009) jusqu'à en faire une tradition au sein de l'organisation (Feldman, 2007). L'impact des valeurs sur la forme de l'organisation nécessaire, la place prépondérante du dirigeant, son omniprésence dans l'entreprise pourraient donc conduire à cette mémorisation de la morale.

Relier les concepts « proximité » et « moralité des relations » n'est pas nouveau. D'autres auteurs ont même démontré l'impact positif du principe proxémique sur les relations entre l'entreprise et les parties prenantes en contexte de PME (Courrent et Torrès, 2005). Mais plus que les relations entre entreprise et parties prenantes, en PME, il nous faut davantage porter attention à la relation entre dirigeant et parties prenantes (voire phénomène d'égothropie précédemment évoqué). En effet, comme nous l'avons précisé au cours des paragraphes précédents, les actes de gestion, les stratégies et les décisions seront influencées par son expérience et ses valeurs (Fillion, 1991a).

Même si les PME ne sont pas des « petites grandes entreprises », certains concepts développés dans le cadre des grandes structures peuvent, parfois, être applicables aux petites structures. Les concepts sur la moralité des grandes organisations sont de ceux-là. C'est le cas, notamment, du concept d'atmosphère familiale (Feldman, 2007) qui permet d'analyser l'impact de la relation proximité / moralité.

Rendre traditionnelle la moralité dans l'organisation serait plus facile dans les entreprises avec une atmosphère familiale (Feldman, 2007). Cette dernière, dans ces caractéristiques, rappelle la notion de proximité hiérarchique (Torrès, 2007) et renvoie dans son ensemble à la gestion des ressources humaines (Bacon *et al.*, 1996; Carroll *et al.*, 1999; Mahé de Boislandelle, 1996; Wilkinson, 1999) : embaucher des membres de sa famille (Bacon *et al.*, 1996; Mahé de Boislandelle, 1996; Segaro, 2010; Wilkinson, 1999), traiter ses employés de manière affective, presque paternaliste (Torrès, 2003; Wilkinson, 1999). Elle n'est pas spécifique aux entreprises familiales, il s'agit davantage d'une manière de concevoir l'entreprise. En conséquence, ce type de structure, organisée en respectant les valeurs propres à la famille (le respect, la confiance et l'équité), fait ressentir aux salariés un sentiment de stabilité voire de sécurité de l'emploi (Carroll *et al.*, 1999; Feldman, 2007; Wilkinson, 1999). Cette atmosphère familiale est favorisée par l'existence d'un centre morale (le dirigeant, le créateur, le manager...) qui est la source de ces valeurs (Feldman, 2007).

Lors des décisions stratégiques, il semble qu'il intervienne des éléments n'entrant pas dans les calculs économiques. Impliquant des personnes proches, ces décisions mettent en jeu des notions comme les valeurs familiales bien loin de la rationalité économique. Ainsi, les décisions semblent se placer dans un contexte de moralité.

Ainsi, prendre en compte des éléments comme la place du dirigeant de PME, l'effet de microcosme et ses déterminants, les implications morales de la proximité contribuent à une meilleure compréhension du choix de certaines décisions stratégiques.

Comme précisé au début de ce travail, le contexte changeant contraint le dirigeant à prendre des décisions pour la survie de son entreprise et elles peuvent parfois ne pas aller dans le sens de la moralité en vigueur dans l'entreprise. Elles peuvent alors compliquer la gestion, d'autant plus qu'elles se prennent souvent seul.

Les chercheurs se sont donc penchés sur la souffrance du dirigeant en PME confronté à la solitude dans le cas de décisions difficiles. Issue de la notion de proximité, cet élément, caractéristique des petites structures, fut remarqué au cours des travaux sur les choix de délocalisation (Boutary, 2009).

1.3.3. Les auteurs évoquent la solitude du dirigeant

« La délocalisation est une décision difficile, solitaire et entraînant une responsabilité forte des dirigeants interrogés » (p.9). Ce propos de Boutary (2009) témoigne de l'importance de prendre en considération la solitude du dirigeant dans le cadre d'une décision difficile et la souffrance du licencié.

1.3.3.1. Solitude du dirigeant et souffrance du licencié

Rappelons ici qu'en PME « c'est le dirigeant qui décide, qui renonce, qui accepte, qui refuse, qui recrute, qui licencie, qui investit... » (Torrès, 2009, p.358). Ce constat, accolé à l'idée qu'en PME les actes de gestions sont à voir comme des actes de proximité, conduit à comprendre que les décisions peuvent engendrer des problèmes au niveau humain.

La solitude du dirigeant en PME et la souffrance qu'elle engendre n'est pas un phénomène nouveau. En 1989, Gumbert et Boyd se sont penchés, grâce à des études

de cas, sur la solitude de dirigeant. Ils estiment que cette solitude est facteur d'un mal-être important chez le dirigeant de PME.

La solitude est une absence de relations dans la vie sociale d'une personne (Peplau et Perlman, 1982, cités dans Wright, Burt et Strongman (2006)). C'est un état subjectif car il est lié à ce que l'individu souhaiterait et est fonction des expériences de chacun (Wright *et al.*, 2006). La solitude semble plus douloureuse quand celle-ci est vécue dans un environnement où des interactions sociales sont normalement possibles (Wright *et al.*, 2006).

Comme nous l'avons souligné précédemment, le dirigeant de PME prend souvent, seul, les décisions. Nous avons également vu que la distance entre les employés et le dirigeant est souvent réduite, conférant à l'entreprise une atmosphère familiale. Ces éléments peuvent faire de certaines décisions, quelques fois malheureusement indispensables à la survie de l'entreprise, une véritable souffrance tant pour le salarié que pour le dirigeant (Torrès, 2009) qui peuvent les pousser dans les cas extrêmes à la dépression voire au suicide.

En PME, on pourrait tenter de comprendre le problème grâce aux travaux de Courrent et Torrès (2005) qui estiment que plus une personne est près d'une autre, plus elle semble sensible à ce que cette autre personne ressent. Mais pour aller plus loin, une compréhension de ce mal-être peut être fournie par des études psychologiques.

Au cours de son existence, un individu est confronté à une multitude d'évènements. Dans chacun de ces évènements, il tient un rôle particulier dont il apprend les réactions associées (Huber, 1971). C'est, entre autres choses, l'ensemble des rôles d'un individu qui compose sa personnalité. Chaque personne incarne, en

effet, plusieurs rôles (Skitka, 2003), par exemple, père de famille ou dirigeant d'entreprise. Chaque rôle est associé à un système de valeurs qui lui est propre et qui peut être à l'opposé de celui associé à un autre rôle (Aquino *et al.*, 2009). Par exemple, un père de famille privilégierait les valeurs inhérentes à la famille : le respect, l'équité...(Feldman, 2007). Selon la théorie des traits, le chef d'entreprise tendrait à privilégier le succès, l'ambition (Bridge *et al.*, 2003). En fonction de la situation, un individu va incarner un rôle et mettre en avant les valeurs qui y sont rattachées. La théorie des valeurs de Schwartz (2006) dénombre soixante valeurs obtenues de manière empirique qui caractérisent les humains quelle que soit la culture. On retrouve ces valeurs dans les fondements de la morale déterminés par Haidt *et al.* (2009). Les valeurs « de base » sont : l'autonomie, la stimulation, l'hédonisme, la réussite, le pouvoir, la sécurité, la tradition, la conformité, la bienveillance et l'universalisme (voir Annexe A) (Schwartz, 2006).

Selon Schwartz (2006), on ne prend conscience des valeurs que l'on prône que lorsqu'il y a conflit entre elles. Ce conflit peut être caractérisé comme suit : les individus ont des valeurs qui vont à l'encontre les unes par rapport aux autres et en général une seule activité ne les met pas en même temps à contribution (Schwartz, 2006). Mais certaines situations nécessitent que l'individu incarne plusieurs rôles (Aquino *et al.*, 2009). Quand les valeurs rattachées à ces rôles sont radicalement opposées, cela produit une dissonance (Aquino *et al.*, 2009; Schwartz, 2006) qui ne peut être réglée qu'en mettant de côté l'un des rôles (Aquino *et al.*, 2009). Il s'agit d'un comportement de collaboration, mis en évidence par Schwartz (2006), qui montre qu'un comportement promeut en même temps des valeurs pouvant être contradictoires. En PME, cette idée peut être rapprochée de la loi fondamentale de Bauer (1993) : « le patron de PME est un homme à trois têtes » il est à la fois *homo economicus* (accent mis sur les résultats de l'entreprise), *homo politicus* (cherche à conserver son pouvoir), et *pater familias*. Comme nous l'avons vu précédemment, les relations en PME sont souvent régies par le principe proxémique. Le dirigeant a, de

ce fait, au moins deux rôles (membre d'une famille et dirigeant d'entreprise). Chacun de ces rôles a un système de valeur qui lui est propre mais qui cohabitent quand la situation le permet (Bauer, 1993). Mais certaines situations exigent du dirigeant d'aller à l'encontre de l'un ou l'autre de ces rôles, à privilégier un seul système de valeurs. Pour prendre une décision dans le cas d'une divergence, un dirigeant de PME pourrait avoir alors à « désactiver » un de ses rôles.

Dans leur recherche sur la fraude fiscale en entreprise commis par des personnes dont ce comportement est contraire à leur morale, Murphy et Dacin (2011) ont conceptualisé la manière dont se passe leur processus de réflexion. Il s'agit d'un processus par étapes.

L'étape 1 du « raisonnement moral » (Haidt *et al.*, 2009) est de se questionner pour savoir si l'acte en question est considéré comme moral. L'étape 2 est l'intuition. Elle revient à se poser la question de savoir s'il est acceptable de commettre une fraude ou non. Elle fait appel aux émotions de l'individu dans cette situation. L'étape 3 revient à utiliser le raisonnement. L'objectif est de comparer les points positifs aux points négatifs. Il s'agit d'une phase de rationalisation servant de justification de l'acte.

Choisir de privilégier un comportement qui va à l'encontre de ce qu'on prône habituellement peut conduire à un mal-être. L'étude de Murphy et Dacin (2011), précédemment présentée, va en ce sens. C'est cette « désactivation » qui pourrait donc conduire à la situation évoquée par Torrès (2009) : le dirigeant de PME peut, lorsqu'il prend certaines décisions, plus encore en cas de solitude, mettre en jeu sa santé mentale.

Justifiée par l'effet d'égothropie (voir note 4), la solitude du dirigeant est un fait. Pourtant, on ne peut étudier la réflexion du dirigeant sans prendre en considération que celui-ci appartient à un système. Par exemple, la solitude, phénomène multidimensionnel, ne peut être analysée en excluant le contexte (Wright *et al.*, 2006). Aquino *et al.* (2009) soulignent l'impact du contexte sur la morale. L'idée est que des personnes peuvent être consultées ou d'autres phénomènes peuvent être observés pour nous aider et nous servir de référents (Boltansky et Thévenot, 1991).

De nombreux auteurs ont démontré l'importance de considérer les individus en tant que membre d'un groupe. Certains ont démontré l'intérêt de l'entourage dans la prise de décisions. Adapter cette idée à la PME revient à ne pas la dissocier du système auquel elle appartient.

1.3.3.2. Une vision systémique de la PME.

Les caractéristiques du système dans lequel la PME évolue vont avoir un impact non négligeable sur les comportements de leurs dirigeants (Marchesnay, 1991). La PME peut même être définie comme un ensemble de systèmes (sous-systèmes but, organisationnel, activité et environnemental (Marchesnay, 1991)) qui vont être reliés entre eux. Ainsi, la liaison entre le sous-systèmes « buts » et le sous-système « organisation » par exemple, illustre la notion de vision de Fillion (1991a) et les constats de Levet (2005). Elle démontre à quel point les motivations à la création d'entreprise vont influencer la forme d'organisation. La liaison entre le sous-système « environnement » et celui de « activité » contribue à ce que les activités s'adaptent en réaction aux changements environnementaux (Gueguen, 1999) surtout si l'entreprise évolue sur un terrain normalement défavorable à la petite taille (nécessité d'économie d'échelle ou d'expérience). Cette idée peut être illustrée par les stratégies

mises en place par les PME manufacturières suite à l'arrivée des pays émergents qui sont qualifiées de stratégies de réaction (St-Pierre et Trepanier, 2005). La liaison entre « buts » et « environnement » démontre l'importance de l'impact des valeurs et des attentes en vigueur au sein de la société et illustre les éléments qui peuvent influencer une décision en particulier dans le cadre moral (Haidt *et al.*, 2009). Le regard des autres est en effet un mécanisme de sauvegarde de la moralité (Haidt *et al.*, 2009). Une décision morale peut notamment être prise pour protéger sa réputation (Feldman, 2007). Nous appellerons le comportement qui en découle « image du bon citoyen ». Cette notion est liée à la proximité spatiale développée plus tôt.

Si l'on se place à l'échelle du dirigeant, les systèmes en jeu se placent à une autre échelle. Lors de leur travail sur la solitude, Gumbert et Boyd (1989, p.290) estiment que « ...Without input from peers, friends or family, entrepreneurs are unlikely to consider all relevant option and risks in their decision making. »

De manière générale, le travail et la famille sont deux systèmes imbriqués (Aldrich et Cliff, 2003). Plus spécifiquement à notre champ de recherche, la famille influence les actes de gestion même dans le cas de PME qui ne sont pas considérées comme familiales par les définitions traditionnelles. En effet, si l'on se penche sur l'échelle F-PEC (Astrachan, Klein et Smyrnios, 2002; Klein, Astrachan et Smyrnios, 2005), on peut voir que la présence d'éléments caractéristiques de l'atmosphère familiale de Feldman (2007), entre autres, justifie l'utilisation d'études portant normalement sur les PME traditionnellement définies comme « familiales » (Sharma, 2004). Cet outil permet l'analyse de l'influence de la famille (F) dans ces entreprises sous trois angles : celui du pouvoir (P), celui de l'expérience (E) et celui de la culture (C). Si l'on se penche davantage sur le volet culture, on peut mesurer l'influence de la famille en observant les points communs entre les valeurs mises en avant par l'entreprise et celles de la famille du dirigeant (Coche, 2009).

L'importance des interactions entre les différents systèmes en jeu, la famille et l'entreprise (Distelberg et Blow, 2010), est telle que les dynamiques familiales contribuent à la performance de l'entreprise (Habbershon, Williams et MacMillan, 2003) et peuvent influencer les prises de décisions stratégiques (c'est le cas lors de la décision d'internationalisation par exemple (Graves et Thomas, 2008, Allali, 2006 et Segaro, 2010)) et la forme de l'entreprise (les entreprises traditionnellement morales ne peuvent le rester que si ces valeurs restent des fondements familiaux (Feldman, 2007)).

Même si l'inverse est tout à fait possible (il faut en effet prendre en compte l'existence possible de conflits avec la famille (Ensley et Pearson, 2005)), il est concevable que les interactions entre les différents systèmes soient bénéfiques lors de l'apparition d'un problème.

Ce n'est pas nouveau, dans la vie de tous les jours, on sait que demander et obtenir de l'aide facilitent la décision. Dans le monde du travail, les psychologues reconnaissent d'ailleurs l'influence positive sur le travail d'un réseau d'amis au sein de la structure (Wright *et al.*, 2006). En PME, certains des dirigeants peuvent chercher de l'aide auprès de leur cercle privé, d'autres peuvent se tourner vers l'extérieur auprès des associations de dirigeant. Dans le cadre de ces dernières, au vu de leur caractère professionnel, c'est dès les premières étapes de leur réflexion que les dirigeants de PME y font appel (Baillette, 2001). Sans support approprié, il est plus fréquent d'observer de la solitude (Wright *et al.*, 2006). L'aide est par ailleurs plus efficace si ce sont des personnes de la même profession selon les recherches de l'Institut Lindorff (Wright *et al.*, 2006).

De manière générale, l'importance des parties prenantes dans la réflexion du dirigeant n'est pas négligeable. Dès la création de la vision de l'entrepreneur, les

relations vont jouer un rôle important contribuant au succès de l'entreprise (Filion, 1991a). Certains auteurs estiment même que pour comprendre le processus de création, il est nécessaire de regarder les caractéristiques de la famille des entrepreneurs (Aldrich et Cliff, 2003).

Dans le cadre de la moralité d'une décision, une approche systémique est envisageable comme vu précédemment pour l'influence de la famille et pour la conservation d'une tradition de moralité. Mais plus encore, confronter ce que le décideur considère comme moral à ce que considère comme moral un autre individu pourrait conduire à produire de nouvelles sortes de décisions grâce à une confrontation des points de vue et des expériences de chacun (Fuller et Tian, 2006; Werhane, 2008).

Si la confrontation des systèmes est importante, c'est parce que malgré toutes ses constituantes, la moralité demeure fragile. C'est le regard des autres qui l'encourage (Feldman, 2007). Les actes vont dépendre aussi de la manière dont le décideur veut être vu. Ces actes vont constituer une réputation (ou capital symbolique de Bourdieu¹⁰) qu'il va falloir préserver ou bien changer (Fuller et Tian, 2006). Cette réputation engrange une certaine responsabilité vis-à-vis des autres membres de la communauté (Liao et Welsch, 2005).

Pour certains auteurs, parce qu'il est libre dans sa décision, la question de la moralité ne peut être étudiée que pour une personne en position de force (Courrent et Torrès, 2005). Pourtant à la lueur de cette présentation de la littérature, nous pouvons voir que si on peut effectivement étudier la moralité du dirigeant parce que la décision lui revient, on ne peut pas envisager que ça soit parce qu'il est libre de la prendre. Bien au contraire, l'ensemble des éléments présentés au cours de ce chapitre,

¹⁰ Ce sont l'ensemble des éléments économiques, culturel et social qui font l'objet d'une reconnaissance sociale (Fuller et Tian, 2006).

le contexte de pression concurrentielle, les expériences passées, les différents biais cognitifs, l'impact des valeurs dans la vision etc. montrent bien que le dirigeant de PME est pris dans un étau. Ce constat nous encourage à nous questionner sur l'impact que tous ces éléments peuvent avoir sur une décision stratégique surtout si elle se place dans un contexte de dissonance entre deux rôles incarnés par le dirigeant.

C'est pour cela que le cadre conceptuel aura pour objectif d'envisager le processus de décision dans le contexte décrit tout au long de la recension de littérature comme une confrontation entre la rationalité économique et les valeurs personnelles.

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

Le cadre théorique de notre étude étant dégagé, ce chapitre exposera le modèle de recherche et les aspects méthodologiques qui guideront notre étude afin de répondre au problème que nous avons soulevé dans l'introduction.

2.1 MODELE DE RECHERCHE

La littérature permet la création d'un modèle de recherche capable d'incorporer, dans le processus décisionnel d'un dirigeant de PME, un conflit moral où entrent en jeu ses valeurs personnelles. Il s'agit ici d'adopter une vision stratégique du conflit possible entre les valeurs issues de la rationalité économique et celles qui caractérisent un individu, dirigeant de PME. Les éléments de ce modèle, issus de la littérature, donnent lieu à de nouvelles interrogations qui viennent spécifier la question de recherche suivante :

Dans ce contexte de pressions concurrentielles, comment les dirigeants de PME ont-ils organisé leur réflexion stratégique avec en arrière-plan, un conflit possible avec leurs propres systèmes de valeurs ?

La variable indépendante de cette question de recherche est la pression concurrentielle ; la variable dépendante est la décision stratégique. Cette question de recherche comprend également deux variables modératrices qui sont le conflit entre les valeurs (valeurs propres au dirigeant, valeurs familiales, valeurs personnelles de loyauté et de conformité) et l'impact de l'entourage.

Les chiffres des importations en provenance des pays émergents témoignent de la pression concurrentielle issue des pays du BRIC notamment (Statistiques Canada, 2011). Cette pression est accrue par une difficulté voire une impossibilité de s'aligner sur les coûts des concurrents du fait, entre autres, d'une législation du travail plus stricte et davantage protectrice du salarié (Buxey, 2005; OCDE, 2007). Cette situation est une situation de discordance partielle (voir Tableau 5) (Mucchielli, 1991). Selon Mucchielli (1991) elle conduit les entreprises qui souhaitent résorber l'écart à envisager une stratégie de délocalisation afin de rester compétitives. Cette stratégie est donc économiquement rationnelle. Pourtant, aux vues des différentes recherches sur la délocalisation mentionnées dans la présentation du cadre théorique, on sait que de nombreux dirigeants de PME ne prennent pas cette décision. Ils font un autre choix, notamment parce que la délocalisation est incompatible avec leur vision (Boutary, 2009; Gallego, 2010). Pour ces chefs d'entreprise, il y a donc un écart entre la décision prise et la décision rationnelle. Rappelons que cet écart est appelé biais cognitif. Nous avons vu précédemment que la vision est à la fois composée des éléments qui poussent à la création d'entreprise (les valeurs en font parties) acquis au fur et à mesure des expériences. Elle est liée également à la forme de l'organisation nécessaire à la PME pour respecter ces motivations (Filion, 1991a). Les valeurs du dirigeant influencent donc la forme de l'entreprise et en particulier son atmosphère familiale.

En effet, les PME sont régulièrement caractérisées par une atmosphère familiale (Bacon *et al.*, 1996; Mahé de Boislandelle, 1996; Torrès, 2003, 2009). Cet élément dans lequel sont mis en avant des valeurs généralement propres à la famille (égalité, respect ou compassion) issues du dirigeant ou du créateur (Centre de Moralité) (Feldman, 2007) n'est pas uniquement caractéristique des entreprises familiales (Feldman, 2007).

Dans ce contexte de pression concurrentielle, la présence d'un biais cognitif dans le cadre d'une décision de délocalisation peut être expliquée par l'incompatibilité de la rationalité économique avec certaines valeurs du dirigeant mises en évidence par l'atmosphère familiale. Cette idée traduit la confrontation entre deux visions de l'entreprise qui pouvaient être jusque-là compatibles : une entreprise pérenne voire compétitive et une atmosphère familiale. Pour expliquer ce phénomène, un « tiraillement » entre les systèmes de valeurs qui caractérisent un dirigeant a déjà été évoqué par Bauer (1993). Mais s'agissant d'un biais cognitif, il nous paraît plus juste d'envisager qu'il s'agit davantage d'une dissonance psychologique (Aquino *et al.*, 2009; Schwartz, 2006) comme nous l'avons vu dans la revue de littérature.

Cette dissonance est compliquée par des valeurs comme la loyauté envers le groupe d'appartenance (Haidt *et al.*, 2009; Murphy et Dacin, 2011; Schwartz, 2006) et la conformité (Schwartz, 2006) qui peuvent rendre le dirigeant sensible à son « image de bon citoyen » et aux pressions médiatiques et politiques. En nous basant sur les travaux de Murphy et Dacin (2011) et sur les travaux sur les stratégies de réactions de PME à la pression concurrentielles étrangère nous pouvons envisager que cette confrontation entre les différents systèmes de valeurs peut aboutir à une nouvelle stratégie voire même à la recherche et à la vision d'opportunité. Elle peut aussi bloquer la prise de décision et obliger à une décision provisoire et non satisfaisante. Elle peut enfin conduire à conserver la délocalisation comme solution.

Parce que la solitude du dirigeant a plusieurs fois était évoquée (Boutary, 2009; Torrès, 2009) et parce que l'entourage joue un rôle non négligeable dans la prise de décision (Gumbert et Boyd, 1989; Wright *et al.*, 2006) nous essaierons également de comprendre comment l'entourage de l'individu-dirigeant de PME peut influencer la décision.

Ce modèle de recherche nous conduit donc à envisager les questions spécifiques suivantes :

- Comment ce conflit a-t-il affecté la prise de décision?
- Existe-t-il des stratégies moins douloureuses que d'autres?
- L'entourage du dirigeant a-t-il joué un rôle dans la prise de décision?

2.2. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

L'objectif de la présentation de la littérature était de développer une sensibilité théorique nécessaire à la compréhension du phénomène que nous tentons d'étudier (Freymond, 2003). Ce travail concernant la prise de décision difficile par un dirigeant de PME dans un contexte de pression concurrentielle internationale, phénomène non-exploré, nous ne devons pas nous enfermer dans un cadre théorique trop rigide qui ne permettrait pas de prendre du recul (Bühlmann et Tettamanti, 2007). Les éléments méthodologiques qui suivent visent à montrer la manière dont nous avons procédé pour collecter et analyser les données.

2.2.1. Le choix du type de recherche

L'objectif de cette recherche est de comprendre un phénomène complexe où interagissent plusieurs acteurs.

2.2.1.1. *Position épistémologique*

L'épistémologie est, selon Baumard (1997, p.2), « l'étude de la constitution des connaissances légitimes ». Avoir une position épistémologique nous conduit à légitimer les connaissances qui seront issues de notre recherche. Notre travail,

consistant à définir et à comprendre les conditions sous-jacentes qui mènent à un phénomène particulier, nous conduit à adopter une position constructiviste.

En effet, Mucchielli (2004) estime que le constructivisme répond à deux séries de quatre principes. La première série de principes marque un rejet de la notion de vérité. En résumant, on peut dire que pour les constructivistes la vérité est un leurre, elle est incomplète car biaisée par le cadre de référence utilisé par le chercheur, elle n'est que plausible car il est impossible d'envisager toutes les situations auxquelles ces connaissances peuvent s'appliquer, et elle démontre parfois une volonté inconsciente du chercheur de combler des écarts. La deuxième série de principes revient, schématiquement, à penser que la construction de la connaissance doit servir l'atteinte d'une finalité, qu'elle est issue du vécu du sujet et de son interaction avec l'objet de connaissance, qu'elle est réursive c'est à dire qu'elle est «le processus de sa propre construction » (Mucchielli, 2004, p.15).

Le respect de ces principes constructivistes passe par la volonté de respecter le principe téléologique, c'est-à-dire la finalité de notre recherche. Comme nous l'avons énoncé dans l'introduction, il s'agit d'élaborer des connaissances sur un phénomène plusieurs fois étudié (la réaction des PME à la concurrence asiatique) avec un regard nouveau grâce à l'interdisciplinarité.

2.2.1.2. Recherche qualitative

C'est pour répondre à l'objectif présenté ci-dessus que nous avons adopté une approche qualitative. Les méthodes de recherche qualitatives sont en effet appropriées lorsque le chercheur adopte une vision constructiviste de la recherche car elles renforcent ce principe téléologique (Mucchielli, 2004).

La recherche qualitative est également adaptée dans le cadre d'étude exploratoire. Selon Van Der Maren (1995, cités dans Trudel, Simard et Vonarx, 2007), mener une recherche exploratoire revient à chercher à développer des connaissances qui n'existent pas encore. Comme nous l'avons précisé dans notre introduction et comme le montre notre question de recherche, c'est dans cette optique que se situe notre recherche. Adopter des méthodes de recherche qualitatives revient à chercher du sens à un phénomène difficilement quantifiable dans l'état actuel de la situation (Trudel, Simard et Vonarx, 2007).

Les données récoltées par des méthodes qualitatives « permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local » (Miles et Huberman, 2003, p.11). Elles sont donc importantes pour comprendre et interpréter un phénomène systémique comme celui que l'on étudie et pour nous permettre de développer des connaissances répondant à la finalité précédemment fixée.

2.2.2. Structure de la preuve

2.2.2.1. Études de cas

Notre question de recherche est de nature exploratoire. Les études de cas permettent de répondre à ce type de question (Gauthier, 2008). Il s'agit d' « une approche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un évènement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionnés de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes » (Roy, 2008, pp.207-208). Cette méthode a pour principales forces de permettre la découverte des phénomènes inexplorés et la compréhension du contexte tant environnemental qu'historique qui encadre le cas choisi. Elle aide également à développer des

connaissances propices, à terme, à la création d'une théorie (Roy, 2008). Pour s'assurer de la pertinence de choisir l'étude de cas comme approche, Benbensa, Goldstein et Mead (1983, cités dans Gagnon, 2005) proposent de répondre à quatre questions qui, dans notre recherche, ont toutes été validées :

- « Le phénomène qui est l'objet d'intérêt doit-il être étudié dans son contexte naturel pour être vraiment compris?
- Faut-il mettre l'accent sur des événements contemporains dans l'étude de cette problématique?
- La connaissance du phénomène peut-elle être acquise sans contrôler ou manipuler les sujets ou les événements en cause?
- La base théorique qui existe au sujet de la problématique comporte-t-elle des éléments non-expliqués? » (p.16).

En effet, la réaction du dirigeant est liée à l'atmosphère présente dans l'entreprise et aux éléments du contexte concurrentiel. Ce contexte concurrentiel ainsi que la réaction qui en découle est un phénomène actuel qui, dans certaines entreprises, est encore en cours. C'est par ailleurs une problématique qui ne nécessite pas l'expérimentation et dont la base théorique possède des éléments qui n'ont pas encore été expliqués. L'étude de cas nous paraît donc être le moyen le plus approprié pour répondre à notre problème de recherche.

2.2.2.2. Échantillonnage

L'échantillonnage inter-sites. L'échantillonnage a été fait de manière non-probabiliste. Étant donné la nature des questions, il s'agit d'un échantillonnage de convenance. Cette technique peut être critiquée (voire Les limites) mais elle est nécessaire dans les cas où l'on interroge les individus sur des thèmes difficiles voire tabous (Beaud, 2008). Toutefois, pour améliorer la validité, il s'agit d'un échantillonnage multi-site (Miles et Huberman, 2003).

La plupart des coordonnées des entreprises qui ont souhaité participer à cette recherche a été fourni par des organismes ou des chercheurs directement en contact avec des dirigeants de PME. Ces personnes connaissaient bien les entreprises ; elles étaient donc plus aptes à nous proposer celles qui correspondaient le plus à nos critères. Nos cas sont donc tirés d'une population de réputation (Goetz et Lecompte, 1984 cités dans Miles et Huberman (2003)); c'est-à-dire d'une population qui nous a été recommandé parce que correspondant à nos critères. La population visée était des PME manufacturières québécoises évoluant sur un marché touché par la concurrence asiatique.

Échantillon intra-sites. Selon Miles et Huberman (2003), les cas qualitatifs peuvent être composés de plusieurs personnes identifiées par leurs rôles dans le site étudié.

Nous avons proposé aux dirigeants des entreprises sélectionnées de participer à notre recherche. Du fait de leur représentativité théorique (Miles et Huberman, 2003), ces personnes forment notre échantillon. Dans l'un des cas (voir Rubrique Analyse de données) nous avons interrogé le dirigeant et son adjointe car ils prenaient ensemble les décisions. Ce choix a été fait en cours d'analyse après rencontre avec la personne initialement sélectionnée qui a porté à notre connaissance cet aspect particulier de l'entreprise.

Globalement, nous nous sommes donc intéressés au preneur de décision (dirigeant et adjoints) dans une PME manufacturière évoluant dans un marché touché par la concurrence asiatique

2.2.3. Descriptif du processus de sélection des cas

Les cas correspondent à trois dirigeants et une équipe dirigeante de PME manufacturières touchées par l'augmentation de la concurrence asiatique et qui ont pris une décision pour y faire face.

Les critères retenus pour le choix des PME sont ceux en vigueur au Canada, elles appartiennent en outre aux codes 31-33 (Fabrication) de Statistiques Canada. Les répondants devaient être disponibles pour une entrevue (estimée entre 60 et 90 minutes) et avoir vécu une situation appelant à prendre une décision difficile voire douloureuse.

Les chercheurs de l'INRPME ont utilisé leurs réseaux pour repérer et solliciter les entreprises correspondant à nos critères. Nous en avons également sollicité d'autres personnellement à partir d'informations trouvées dans la presse et sur des sites internet spécialisés (Icriq). Plusieurs premiers contacts (courriel, téléphone...) ont été effectués avec des entreprises intéressées à qui nous avons fait parvenir un descriptif de la recherche. Plusieurs relances ont été effectuées auprès de ces entreprises intéressées. Certaines se sont désistées, souvent par manque de disponibilité du répondant.

Le processus de sélection des cas a été difficile tenant probablement au fait que la situation sur laquelle le répondant devait s'exprimer était difficile, parfois douloureuse et peut-être traumatisante.

2.2.4. La collecte des données

2.2.4.1. Entrevue

Pour l'étude de cas, il existe plusieurs moyens de récupérer l'information et nous avons privilégié l'entrevue de type semi-dirigé. Elle entre dans la démarche constructiviste que nous avons adoptée (Savoie-Zajc, 2008). L'entrevue est « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc, 2008, p.339). L'entretien semi-directif semble le plus adapté pour interroger un dirigeant. En effet, Bauer (1999) explique que parce que les dirigeants s'arrêtent peu sur tous les détails quand ils mettent en place une stratégie, ils sont rarement spontanément des bons informateurs. Ainsi selon lui, l'entretien semi-directif permet de pallier à cette difficulté en imposant un guide d'entrevue qui permet de définir une ligne directrice. Il permet en outre d'interroger des opinions et des sentiments sur un phénomène, éléments sur lesquels portent entre autres notre étude (D'Astous, 2000).

2.2.4.1. Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue a été élaboré à partir des éléments issus de la littérature. Il a été pré-testé auprès de professionnels de recherche et de professeurs ayant tous une expertise en PME. Il interroge quatre concepts que nous allons redéfinir ici et qui se placent selon la littérature à quatre niveaux du phénomène:

- Les valeurs : caractérisent « les individus ou les sociétés pour [...] expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements » (Schwartz, 2006, p.3). (Niveau : Individu)

- Les personnalités socio-culturelles : ce sont les rôles que chaque personne incarne au cours de sa vie, auxquelles sont rattachées des valeurs par le fait de la socialisation (ex : Maman, épouse, fille etc.) (Aquino *et al.*, 2009). (Niveau : Individu). Parmi ces rôles se trouvent le rôle « chef d'entreprise » (Niveau : Dirigeant) sur lequel des questions particulières sont adressées.
- Les stratégies de réaction : ce sont des politiques mises en place dans l'organisation pour s'adapter aux turbulences environnementales (Gueguen, 1999) (Niveau : entreprise)
- La concurrence asiatique : Elle est la turbulence environnementale sur laquelle nous nous sommes arrêtés pour notre recherche car elle a eu un impact très fort sur les entreprises manufacturières (OCDE, 2007) (Niveau : Environnement)

Le guide (Annexe B) est composé de sept parties dont les thèmes sont les suivants :

- Questions d'introduction qui visent à compléter les recherches faites en amont sur l'entreprise.
- Questions sur le dirigeant qui ont pour objectif de comprendre le style du dirigeant que nous rencontrons.
- Questions sur les valeurs personnelles grâce aux valeurs universelles de Schwartz présentées avec une échelle développée par l'auteur pour aider le répondant à les classer ; la valeur -1 étant la valeur contraire aux principes qui guident la vie du répondant, 7 la valeur la plus importante. À la suite des pré-tests, la liste a été légèrement aménagée¹¹ pour permettre aux répondants de mieux comprendre les items (définitions, verbes).
- Questions sur l'arrivée des concurrents étrangers et en particulier asiatiques qui visent à avoir des éléments concrets sur la situation ainsi que l'appréciation du répondant sur celle-ci.
- Questions sur la réaction qui ont pour objectif de connaître les différentes stratégies de réactions envisagées.
- Questions sur l'influence de l'entourage.
- Questions sur le répondant pour pouvoir en dresser un portrait sociodémographique.

Le premier contact (par téléphone ou par courriel) permettait de présenter sommairement aux répondants la recherche et les règles de confidentialité qui

¹¹ Cet aménagement visant à faciliter la compréhension de la grille ne corrompt pas les résultats récoltés.

l'encadrent. À la suite de ce premier contact, nous leur avons transféré la grille d'entrevue (48h à l'avance) afin qu'il puisse prendre connaissance des thèmes qui seront abordés. Dans les faits, seul un des répondants avait lu intégralement le guide d'entrevue avant la rencontre. Ils étaient également invités à remplir la grille des valeurs à l'avance. Nos coordonnées étaient fournies pour que, en cas de doutes, ils puissent avoir les réponses à leurs questions. Un de nos répondants n'a pas retourné sa grille de valeurs. Nous l'avons relancé cinq fois et avons rappelé nos coordonnées, sans succès.

Les entrevues se sont déroulées sur le lieu de travail du répondant afin de le mettre en confiance pour les sujets abordés tout en lui évitant des déplacements inutiles. Elles étaient estimées entre 60 à 90 minutes et dans les faits, elles ont varié de 1h 09 à un peu plus de 3h. Chaque entrevue a été enregistrée ce qui a permis de les retranscrire dans leur intégralité.

2.2.4.2. Éthique de la recherche

A la grille d'entrevue est jointe une lettre de consentement (Annexe B'), comme l'exige la politique d'éthique de l'Université, que tous les répondants ont signé et qui explique plus en détail la recherche et la politique de confidentialité.

Dans cette lettre, il est mentionné que le répondant peut se retirer quand il le souhaite de la recherche et que les entrevues sont enregistrées. Nos coordonnées ainsi que celles de l'Université sont fournies au répondant afin que celui-ci puisse se renseigner sur tout ce qui a trait à cette recherche et au certificat d'éthique obtenu par le Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises.

Pour préserver la confidentialité et l'anonymat des répondants, les noms des entreprises et des personnes interrogées ont été changés, ainsi que les éléments significatifs qui pourraient permettre de les reconnaître.

2.2.4.3. Fiabilité et validité

Tout au long de la recherche, nous avons suivi un guide de réalisation de l'étude de cas. Ce guide propose une grille d'actions à cocher pour nous permettre de protéger la fiabilité et la validité de notre recherche (Gagnon, 2005). Il y a deux sortes de validité ainsi que deux sortes de fiabilité que l'on définit comme suit :

- La validité interne/externe (Gauthier, 2008) : La validité interne est la caractéristique d'une structure de preuve qui assure que la relation de cause à effet est bien liée aux variables analysées. Quant à la validité externe, elle « est la caractéristique d'une structure de preuve qui fait que les résultats obtenus sont généralisables au-delà des cas observés pour les fins de l'étude » (p.191).
- La fiabilité interne/externe (Gagnon, 2005): La première garantit qu'un autre chercheur devrait arriver à des résultats similaires avec les données de l'étude. La deuxième prouve qu'un chercheur dans des conditions semblables devrait pouvoir trouver des résultats qui concordent avec ceux de cette recherche.

Ainsi, plusieurs précautions ont été prises pour protéger notre travail de biais ou d'erreurs fondamentales. La grille de valeurs, notamment, a été testée et utilisée par de nombreux chercheurs, elle fait figure de références dans les recherches qui concernent les valeurs. Elle est utilisée ici pour nous aider à dresser un profil du dirigeant. Elle minimise l'interprétation personnelle qu'il aurait pu y avoir uniquement avec les réponses de l'entrevue.

Un de nos cas a en outre pour but d'écarter les variables exogènes dans l'objectif de protéger la validité interne de notre recherche.

Étant donnée la nature délicate des questions, nous avons adopté autant que possible un ton informel afin que les questions soient posées sur le ton de la conversation comme le conseille Bauer (1999). Néanmoins, si le ton tend à être informel pour aider à la confiance, l'ensemble des questions répondant à l'objectif de la recherche a été pré-testé protégeant alors les données contre des biais potentiels.

2.2.5. Analyse des données

2.2.5.1. Analyse

Miles et Huberman (2003) considèrent l'analyse et le recueil de données comme deux activités à lier pendant le processus de recherche, l'une nourrissant l'autre. Ainsi, dans les faits, nous avons tout au long de la période de collecte, analysé les données en terminant par une période d'analyse globale.

Condensation des données. Après chaque entrevue, nous avons écrit dans notre journal de bord, ce qui nous a semblé marquant lors de l'entrevue. Cette étape constitue une première fiche de synthèse (Miles et Huberman, 2003).

Chaque entrevue a ensuite été retranscrite afin de les rendre compréhensibles par une personne extérieure à la recherche (Miles et Huberman, 2003). Seuls les éléments qui constituent une conversation personnelle donc qui n'a pas de lien avec la recherche ne figurent pas dans les verbatim. Cette condensation anticipée s'élève à 5 minutes 48 pour DUBOIS2, 20 minutes et 38 secondes en moins pour SUZANNE1, 1

minute et 18 secondes en moins pour PHILIPPE¹². Si elles ne figurent pas à l'écrit, ces informations figurent toujours sur les enregistrements disponibles au LaRePE.

Une fois l'entrevue retranscrite, nous avons recopié la note qu'accorde le répondant aux valeurs sur le document figurant en Annexe A afin de calculer la note moyenne accordée à chaque famille telle que mesurée par Schwartz (2006). Nous avons ensuite, sur une feuille de calcul, rentré les données, classé les familles par importance et construit un diagramme sur lequel figure la note moyenne. Ce graphique est présenté dans les résultats (voir Chapitre 3). Pour le cas où le dirigeant ne nous a pas rendu sa grille, nous avons codé par analogie, dans le verbatim, les valeurs que l'on reconnaissait. Nous avons ensuite comparé les valeurs ressorties avec celles figurant dans les cas avec grille pour vérifier leur pertinence. Grâce au logiciel de codification utilisé, nous avons procédé à une analyse des fréquences. Les résultats dégagés ressemblant à ceux des cas avec grilles, l'analyse de ce cas ne semble pas avoir pâti de l'absence de grille. Nous avons ensuite inscrit dans le journal de bord ce que nous inspiraient les résultats de ces grilles et nous avons fait des liens avec la première fiche de synthèse.

Codification

Les informations ont ensuite été codées grâce au logiciel Atlas-ti. L'utilisation du logiciel nous a permis de ressortir des fiches illustrant nos codes et de coder certaines fiches avec plusieurs codes différents, ce que l'on aurait fait avec moins de facilité sur un traitement de texte standard. Les codes figurent en Annexe C.

¹² Aucune minute n'a été enlevée de nos entrevues avec DELINOX2 et DUBOIS1.

La liste de code d'origine a été élaborée à partir de la grille des valeurs de Schwartz (2006) et des stratégies de réaction figurant dans la littérature. Au fur et à mesure des entrevues, d'autres codes sont venus s'ajouter.

Certains de ces nouveaux codes sont seulement descriptifs, par exemple MOTIVATIONCREA qui sert à coder les informations justifiant la création de l'entreprise. Mais d'autres codes sont interprétatifs et sont dégagés suite à une analyse informelle issue des nombreuses lectures des verbatim qu'exige l'étape de codification (Miles et Huberman, 2003). C'est ainsi que les codes initiaux des stratégies de réaction ont été dédoublés pour devenir «STRATÉGIE DE RÉACTION1» quand le dirigeant en parlait en faisant référence à l'entreprise, et «STRATÉGIE DE RÉACTION2» quand le dirigeant en parlait de manière personnelle. Nos codes sont donc issus de différents degrés d'analyse comme le recommandent Miles et Huberman (2003).

Seules les informations pouvant répondre à la question de recherche et aux questions spécifiques ont été codées. Ce tri est une nouvelle phase de condensation.

Le travail de codage est un travail fastidieux. Ainsi, pour garder à l'esprit le problème de recherche et ne pas faire cette activité par automatisme, nous avons suivi le conseil de Miles et Huberman (2003) en annotant au fur et à mesure, en marge de nos fiches, nos réactions ou les liens possibles...

Une fois le travail de codification terminé, nous avons regroupé les codes sous des thèmes afin d'avoir une vision plus générale des liens possibles.

Enfin, dans notre journal de bord, nous avons rédigé une communication après chaque cas, c'est à dire un document qui nous permettait un début de conceptualisation (Miles et Huberman, 2003). Cette étape nous a obligé à prendre du recul par rapport à la quantité d'information.

L'ensemble des résultats qui découlent de ces analyses sont présentés dans le chapitre 3.

2.2.5.2. Présentation de l'échantillon Inter et intra-site

Les tableaux 10 et 11 présentent de façon sommaire le profil des entreprises et celui des personnes interrogées à l'intérieur de chacune d'elles.

Tableau 10 : Présentation des sites

Entreprises	DUBOIS	SUZANNE	DELINOX	PHILIPPE
Année de Fondation	1981	1980	1989	1979
Fondateur	DUBOIS 1 et ses deux beaux frères	le répondant et son père (Décédé)	Dirigeant et un associé	Décédé. Père de l'actuel dirigeant
Secteur d'activités	Fabrication de meubles	Fabrication d'équipement pour meubles de cuisine	Fabrication d'équipement en inox	Fabrication de chaussures
Type de marché	Marché de gros	Marché de gros	Marché de Gros	Marché de gros
Entreprise Familiale selon FPCE	Oui	Non	Oui	Oui
Nombre de membres de la famille du dirigeant travaillant dans l'entreprise	6	0	6	1
Arrivée des concurrents Asiatiques	Fin des années 90- début des années 2000	Fin des années 90- début des années 2000	Inconnu	Depuis la création
Nombre d'employés avant décision	15	60	60	environ 300
Nombre d'employés actuel	10	37	47	47
Principale stratégie envisagée	Fermeture	Relève	Sur-mesure/Service clef en main	Délocalisation
État actuel de la stratégie	Revente	Reprise en main	Inchangée	Inchangée
Personnes rencontrées	Propriétaire - dirigeant (DUBOIS 1) et sa fille, adjointe (DUBOIS 2)	Propriétaire-Dirigeant (SUZANNE 1)	Adjointe du Président ¹³ (DELINOX 2)	Propriétaire-dirigeant

¹³ Le Président actuel de la société ne s'occupe plus de la gestion de l'entreprise. Il a délégué l'ensemble des actes de gestion à son adjointe.

Tableau 11: Présentation des répondants

Profil du répondant	DUBOIS 1	DUBOIS 2	SUZANNE 1	DELINOX 2	PHILIPPE 1
Tranche Âge	51 et Plus	31-40 ans	51 et plus	20-30	41-50
Sexe	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme
Statut Marital	Marié	Conjoint de fait	Conjoint de Fait	Conjoint de fait	Marié
Nombre d'enfants	2	3	2	0	2
Engagements extérieurs (Bénévolat...)	Non	Oui	Oui	Oui	Non
Étude	DEP Ébénisterie	Baccalauréat Enseignement/D ESS en Gestion	Baccalauréat Comptabilité	DEP Comptabilité	Baccalauréat en Administration
Profil Dirigeant selon typologie de Filion	Bûcheron	Libertin	Missionnaire	Missionnaire	Missionnaire

Le chapitre suivant vise à présenter les différentes analyses des cas qui composent notre échantillon.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS

Ce chapitre expose les différentes analyses que nous avons réalisées à partir de chacun des cas. Chaque cas est présenté individuellement et nous y exposons les étapes que les entreprises ont suivies pour faire face à la montée de la concurrence asiatique. La dernière partie de ce chapitre présente les résultats communs qui nous permettent de dégager un cadre de compréhension générale pour les cas étudiés.

3.1. CAS DUBOIS

3.1.1. Situation initiale de l'entreprise

DUBOIS est une PME manufacturière de fabrication de meubles. L'entreprise a été créée en 1981. Elle fabrique des produits haut de gamme pour la maison dont le dirigeant est le dessinateur. Le dirigeant de DUBOIS, DUBOIS1 avait, dans un premier temps, créé une boutique de ventes au détail de meubles fabriqués dans la région. Pour se concentrer sur la production, DUBOIS1 a fermé la boutique en 1997.

Le catalogue de DUBOIS est mis à la disposition des représentants. Ces derniers s'occupent de vendre les meubles aux détaillants qui sont, généralement, des petites boutiques.

Figure 4: Chaîne de distribution de DUBOIS



En 1998, DUBOIS2 rejoint à temps partiel l'entreprise de son père avec pour objectif de développer le marché de l'Ontario. Un an plus tard, elle rejoint l'entreprise à plein temps. Elle occupe dès lors le poste d'adjointe du dirigeant où elle assume la gestion courante et une partie des achats. Beaucoup de ses tâches concernent l'aspect commercial. Mais c'est un poste polyvalent. D'ailleurs, tout le monde fait plusieurs activités ; certains employés étant même à la fois dans les bureaux et dans l'usine.

Lors de la création de l'entreprise par DUBOIS1, deux autres personnes (les beaux-frères de l'entrepreneur) ont également apporté du capital. En 1997, DUBOIS1 rachète les parts pour être libre de donner une nouvelle orientation stratégique (coopération avec un concurrent de la région) et possède alors toutes les parts de l'entreprise. Quelques années, plus tard la propriété est partagée entre les parents et les enfants.

Vingt personnes travaillent dans l'entreprise. Parmi eux, on trouve des membres de la famille de DUBOIS1 : son beau-frère (un des apporteurs de capitaux, initialement directeur d'usine puis gérant du « paint-shop »), sa fille (adjointe du dirigeant), son fils (ébéniste puis directeur d'usine), sa belle-sœur (comptable), sa femme (adjointe jusqu'à l'arrivée de leur fille). Selon le modèle F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002), le nombre de personnes et les postes occupés par les membres de la famille du dirigeant confèrent à l'entreprise un statut d'entreprise familiale. L'entreprise est par ailleurs une entreprise « bicéphale » puisque deux membres de la famille s'occupent de la gestion et décident ensemble ou séparément des orientations

stratégiques. Cette interaction famille-entreprise est visible au niveau des orientations stratégiques (internationalisation par exemple) et au niveau de conflits (avec la belle-sœur de DUBOIS¹ qui comptable de l'entreprise).

3.1.2. Première évolution du contexte

En tant qu'entreprise manufacturière, DUBOIS a subi les mutations de l'environnement dues à la mondialisation que nous avons présenté en détail au cours de notre recension des écrits.

Ainsi, dès la fin des années 90 et le début des années 2000, DUBOIS ressent la concurrence asiatique. Les produits proposés par cette concurrence ont trois caractéristiques principales : un prix de vente faible, une qualité moindre et une grande homogénéité (une seule couleur de meuble : brun foncé). Elles permettent de mener une concurrence par les prix (économie d'échelle).

3.1.2.1. Concurrence par les prix

Les produits de la concurrence asiatique sont vendus à un prix très largement inférieur à celui que propose DUBOIS. Le coût de la main d'œuvre plus faible, les économies d'échelle que DUBOIS ne peut avoir du fait de sa petite taille, de ses produits et du volume de vente sont autant d'éléments qui permettent à ses concurrents asiatiques de proposer des produits bon marché. Parce qu'ils tablent sur des prix inférieurs, les produits des concurrents chinois sont d'une faible qualité (absence d'économie d'apprentissage) et sont homogènes (permet de profiter d'économie d'échelle). Le prix des produits asiatiques a une incidence majeure sur la structure du marché; DUBOIS la ressent à trois niveaux.

En effet, ce prix contente, premièrement, les consommateurs. Attirés par des produits à un prix inférieur, les consommateurs se « *jettent*¹⁴ » sur les produits chinois. Certains consommateurs déçus par les produits asiatiques reviendront sur les meubles de DUBOIS mais d'autres vont « *rester* » sur ce type de produits.

Deuxièmement, les vendeurs de meubles trouvent dans les meubles venus d'Asie un moyen d'augmenter leur marge. DUBOIS2 précise en effet que le consommateur paye souvent pour leur meuble le double du prix auquel les magasins l'ont acheté. Ils ne répercutent que faiblement la baisse des prix des meubles qu'ils vendent. Ces derniers, augmentant considérablement leurs marges, sont donc plus disposés à vendre des produits Chinois que des produits Québécois.

Troisièmement, étant donné leur bas prix, les représentants des fabricants peuvent vendre des produits asiatiques en plus grande quantité aux magasins de meubles. En vendant en plus grande quantité, ils améliorent leur commission.

3.1.2.2. Modification de la structure du marché

L'arrivée des concurrents asiatiques a conduit les consommateurs à se préoccuper davantage des prix des produits. La différenciation des produits s'est alors faite sur ce critère, « *les consommateurs, c'était plus des meubles qu'ils achetaient, c'était des prix.* ». Ce changement d'attente des clients a conduit à l'apparition de magasins de meubles de grandes surfaces pour vendre ce type de produits « *bon marché* ». L'apparition des grands magasins de meubles a encouragé les clients à acheter des meubles à bas prix.

¹⁴ Nous présentons en caractères italiques des extraits des entretiens réalisés.

Cette transformation a entraîné la fermeture des petites boutiques qui constituaient jusque-là le traditionnel débouché de DUBOIS. DUBOIS1 estime que la fermeture de ces boutiques n'était pas due à des faillites mais à la concurrence par les prix qui les encourageait à fermer ; plus personne ne prit la relève.

La structure du marché changeant, les concurrents de DUBOIS ont modifié leurs stratégies. Les plus grands d'entre eux ont délocalisé leur production pour réduire leurs coûts de production, objectif souvent recherché par les entreprises qui délocalisent (Mouhoud, 2006 ; OCDE, 2006). Les concurrents habituels et locaux de DUBOIS lui ont alors, eux aussi, mené une concurrence par les prix.

Ce contexte a naturellement conduit l'entreprise à mettre en place différentes stratégies, que l'on pourrait qualifier de stratégies réactives.

3.1.2.3. Modifications stratégiques

Les dirigeants refusent de s'aligner sur les prix, stratégie qui aurait inexorablement conduit à rogner sur la qualité. Ils ont donc mis en place d'autres stratégies que l'on peut regrouper sous deux ensembles. Ces ensembles témoignent de la situation de double-direction à la tête de l'entreprise.

Le premier ensemble stratégique a pour chef de file le créateur (DUBOIS1). Il s'agit d'opérer un changement de marché pour centrer l'affaire sur le marché de l'hôtellerie. Ce marché constitue une sorte d'« oasis » pour DUBOIS. Les concurrents asiatiques n'y évoluent pas car il exige du sur-mesure et des produits de qualité ; exigences qui constituent les savoir-faire de l'entreprise et non ceux des concurrents asiatiques. Ce marché n'est pas un nouveau marché. DUBOIS est une

entreprise qui y dispose d'une certaine notoriété et qui y a noué au fil des ans des relations étroites. Il est donc rassurant. Cette stratégie est basée sur les caractéristiques manufacturières de l'entreprise.

Le deuxième ensemble stratégique a pour objectif d'implanter une nouvelle stratégie commerciale avec en chef de file DUBOIS2. Pour cela, deux stratégies : l'accentuation de l'internationalisation aux États-Unis et la différenciation grâce à une stratégie de marque basée sur le principe « *100% Québec* ». Ces deux stratégies reviennent à diversifier les canaux de distribution en pénétrant sur des marchés étrangers et en se tournant vers des distributeurs qui « *avaient pris une tangente plus québécoise.* »

3.1.3. Compréhension des choix stratégiques

3.1.3.1. L'impact des éléments figurant dans la littérature

Plus largement, on peut voir que les stratégies de réaction puisent leur source dans deux éléments.

Premièrement, elles se basent sur les évolutions de la structure du marché comme le stipule le modèle SCP (Morvan, 1991) confirmant l'influence de l'interaction des sous-systèmes Environnement et Activité (Marchesnay, 1991).

Le marché sur lequel évolue DUBOIS est devenu un marché où règne une différenciation par les prix menée par les concurrents asiatiques et les concurrents locaux de DUBOIS qui ont délocalisé leur production.

Les caractéristiques de l'entreprise constituent le deuxième élément qui influence les stratégies. Parmi elles se trouvent le savoir-faire de l'entreprise, la taille et les éléments proxémiques. En effet, la taille de l'entreprise et les volumes de production, comme nous l'avons vu précédemment, rendent impossible la réalisation d'économie d'échelle. DUBOIS peut, par contre, miser sur des économies d'apprentissage dont elle bénéficie grâce à une expérience de 20 ans. À l'instar de ce qu'avait mis en exergue Buxey (2005) dans les études de cas qu'il a réalisées, DUBOIS1 et 2 estiment qu'il leur est de toute manière impossible de s'aligner sur les prix du marché. DUBOIS a toujours fait du sur-mesure, l'entreprise possède donc la main d'œuvre et les équipements nécessaires à cette orientation. Enfin, DUBOIS1 a des liens de confiance avec le marché sur lequel il souhaite se replier témoignant de l'importance des éléments proxémiques dans la gestion. On retrouve également l'importance de cet élément dans les stratégies d'internationalisation et dans l'orientation « *100% Québec* ».

Réagir à la concurrence asiatique en misant sur la qualité est une stratégie de réaction qui a été souvent mise en avant par les auteurs dont nous avons cité les écrits dans le premier chapitre. Elle peut se faire grâce à l'innovation et à l'investissement dans l'équipement (Buxey, 2005; Mercier-Suissa et Bouveret-Rivat, 2009; St-Pierre et Trepanier, 2005). C'est une manière de se différencier des produits proposés par cette concurrence.

Ces stratégies visent donc à réagir à la concurrence en analysant les changements du marché et en voyant ce qui est possible de faire par rapport aux caractéristiques de l'entreprise. Mais le choix stratégique semble aussi se faire sur la base des motivations à la création de l'entreprise.

3.1.3.2. *L'impact de la motivation à la création*

DUBOIS1 a créé l'entreprise dans l'objectif de proposer des produits de qualité à ses clients qui se plaignaient des produits vendus à l'origine dans sa boutique. L'objectif de la création de l'entreprise était donc de pallier au manque de qualité des produits fabriqués par les ébénistes de la région.

Cet élément est le maitre-mot de l'entreprise. Il était primordial de travailler sur la qualité des produits, c'est un aspect « *important* ». Toute la gestion de l'entreprise tourne autour depuis la création tant la gestion du personnel que les orientations stratégiques. Ce phénomène rejoint le concept de vision développé par Fillion (1991a, 1991b). Ainsi, si on décompose la vision, on obtient comme vision émergente (idées sur les produits envisagés) la production de meubles de qualité, l'accent porté sur la production comme vision centrale, et comme vision secondaire l'ensemble des stratégies précédemment énoncées.

La qualité est donc vue comme un point fort, et non comme un point faible face à la concurrence asiatique et le dirigeant se montre intransigeant sur cette question. Ainsi, tous les développements qu'a connus l'entreprise se sont toujours faits pour respecter ce credo. Les stratégies face à la concurrence asiatique ne dérogent donc pas à cette règle.

Ainsi, sur les différents marchés où elle est présente, DUBOIS a amélioré son offre de produits sur-mesure. Ce n'est pas une nouvelle stratégie, elle n'a eu besoin que de l'améliorer en proposant davantage de couleurs pour se différencier au maximum de l'offre asiatique. Il en de même pour les investissements dans les outils de production ou l'amélioration de l'organisation de la production. Ce sont, en effet, des stratégies déjà mises en place dans l'entreprise depuis la création et qui sont, selon DUBOIS, les stratégies les plus à même de les sauver face à cette concurrence.

Pour comprendre cette volonté de ne pas rogner sur la qualité, les motivations à la création de l'entreprise ont constitué un bon indicateur. Dans la littérature, de nombreux auteurs ont montré qu'une décision de non-délocalisation est souvent liée à la motivation à la création (Boutary, 2009, 2010 ; Gallego, 2010 ; Levet, 2005). Avec ce cas, il semble, plus largement, que celle-ci influence l'ensemble des réactions stratégiques. Dans la présentation du contexte théorique nous avons déjà évoqué l'importance de la vision dans un contexte changeant et de mondialisation (Bayad, 1998; Boutary, 2009, 2010; Filion, 1991a, 1991b; Gallego, 2010; Levet, 2005; St-Pierre et Perrault, 2009).

On peut remarquer que les stratégies mises en place répondaient donc à trois objectifs relevés par les répondants :

- Respecter la motivation à la création de l'entreprise (M),
- Respecter les caractéristiques de l'entreprise (capacités etc.) (C),
- S'adapter à la nouvelle structure du marché (S).

Les stratégies écartées suivent la même logique. DUBOIS 2 exclut la délocalisation en mettant en exergue la taille trop petite de l'entreprise (C).

Pour développer ces stratégies, les dirigeants de l'entreprise ont profité de l'aide qui leur était proposée. On remarque que chacune des aides apportées sert les desseins des stratégies que nous avons listées et que nous avons rapprochées du modèle SCP ci-dessous.

DUBOIS s'est donc tourné vers l'Association des Fabricants de Meubles (chez qui elle était membre avant l'arrivée des concurrents asiatiques) qui lui fournissait les informations nécessaires pour comprendre les mutations du marché (S). Elle a accepté l'aide d'un consultant (que des amis de la famille ont présenté à

DUBOIS2) pour être au courant des aides gouvernementales. Auprès du gouvernement, elle a demandé des subventions et crédits d'impôt pour l'internationalisation (S) et la recherche et développement (design) (M et C) qui, selon DUBOIS2, ont beaucoup aidé l'entreprise.

Pour parler de ces stratégies, les répondants utilisent le pronom personnel « On » ou « Nous » ou bien mentionnent le nom de l'entreprise. Nous les avons alors qualifiées de stratégies non-engageantes car elles ne semblent pas impliquer émotionnellement le dirigeant. Néanmoins, on a pu voir au cours de notre premier chapitre que les motivations à la création d'entreprises sont influencées par des éléments cognitifs. Rappelons que la personnalité du dirigeant constitue la base de la formulation stratégique (Truche et Reboud, 2009).

3.1.3.3. L'impact des valeurs

Si elles n'engagent pas à première vue le répondant, les stratégies semblent être mises en place pour respecter les raisons sous-jacentes à la création de l'entreprise. À la base de cette vision se trouvent, entre autres choses, les valeurs du créateur de l'entreprise (Filion, 1991a, 1991b).

La vision clairement exprimée du créateur (DUBOIS1) est ici de fournir des meubles de qualité. Mais nous nous sommes intéressés aux valeurs des dirigeants dont certaines sont sous-jacentes aux motivations à la création. L'ensemble des valeurs notées par les dirigeants de -1 à 7 est présenté dans les tableaux et la figure 5 ci-dessous.

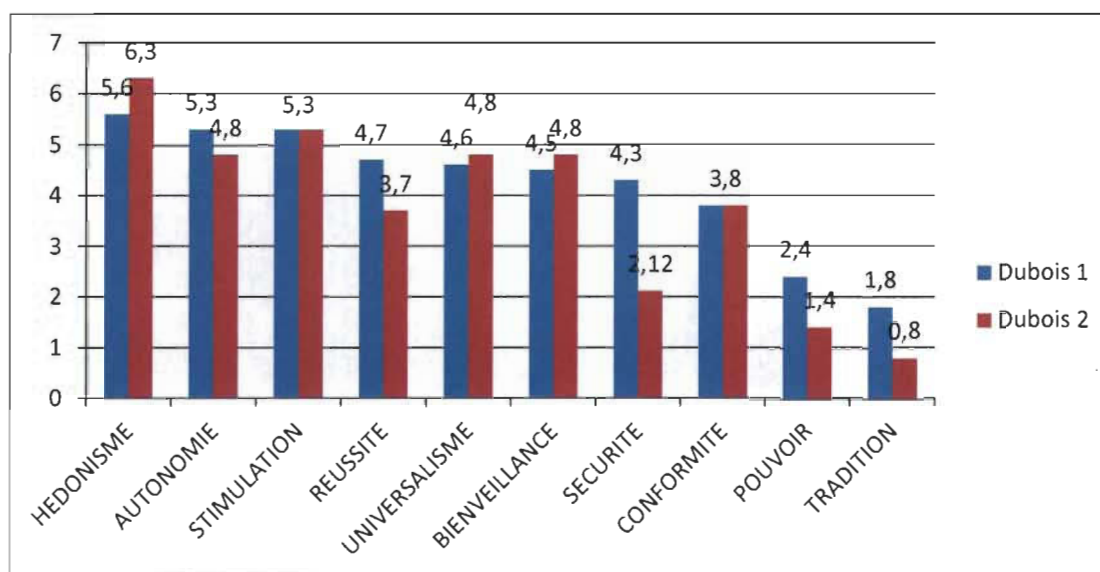
Tableau 12 : Grille des valeurs de DUBOIS1

Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »				Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »			
Créativité	6	Indépendant	6	Ordre sociale	5	Réciprocité des Services Rendus	5
Liberté	6	[Amour propre	4	Sécurité familiale	6	[Bonne Santé	6
Choisir ses propres buts	5	Intelligent	5	Sécurité nationale	5	Modéré	1
Curieux	5	Droit à une vie privée]	6	Propreté	2	Sentiment D'appartenance]	5
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle				Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »			
Plaisir	6	Aimant la vie	6	Une vie variée	5	Une vie passionnante	6
Aimant se faire plaisir	5			Intrépide	5		
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »				Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »			
Respect De La Tradition,	3	Acceptant Ma Part Dans La Vie	1	Obéissant	3	Honorant Ses Parents Et Les Anciens	6
Humble,	6	[Modéré	1	Autodiscipliné	3	[Loyal	3
Religieux,	0	Vie Spirituelle]	0	Politesse	3	Responsable]	5
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »				Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».			
Secourable	5	Amitié Vraie	5	Large D'esprit	5	Unité Avec La Nature	5
Honnête	6	Amour Adulte	6	Justice Sociale	6	Sagesse	5
Indulgent	5	[Sentiment D'appartenance	5	Égalité	5	Protégeant L'environnement	6
Responsable	3	Un Sens Dans La Vie	7	Un Monde En Paix	5	[Harmonie Intérieure	5
Loyal	3	Une Vie Spirituelle]	0	Un Monde De Beauté	4	Une Vie Spirituelle]	0
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »:				Réussite : le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues			
Autorité	0	[Reconnaissance sociale]	5	Ambitieux	5	[Intelligent	5
Richesse	3			Ayant du succès	6	Amour propre	4
Pouvoir social	-1			Capable	5	Reconnaissance sociale]	5
Préservant mon image publique	5			Ayant de l'influence	3		

Tableau 13: Grille des valeurs de DUBOIS2

Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »				Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »			
Créativité	6	Indépendant	6	Ordre sociale	0	Réciprocité des services rendus	0
Liberté	6	[amour propre	4	Sécurité familiale	0	[Bonne santé	6
Choisir ses propres buts	6	Intelligent	6	Sécurité nationale	0	Modéré	0
Curieux	5	Droit à une vie privée]	5	Propreté	5	Sentiment d'appartenance]	6
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle				Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »			
Plaisir	6	Aimant la vie	6	Une vie variée	5	Une vie passionnante	5
Aimant se faire plaisir	7			Intrépide	6		
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »				Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »			
Respect de la tradition,	0	Acceptant ma part dans la vie	0	Obéissant,	0	Honorant ses parents et les anciens	4
Humble,	6	[modéré	0	Autodiscipliné	5	[loyal	6
Religieux,	-1	Vie spirituelle]	0	Politesse	3	Responsable]	5
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »				Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».			
Secourable	6	Amitié vraie	6	Large d'esprit	6	Unité avec la nature	5
Honnête	6	Amour adulte	5	Justice sociale	5	Sagesse	6
Indulgent	5	[sentiment d'appartenance	6	Égalité	3	Protégeant l'environnement	6
Responsable	5	Un sens dans la vie	5	un monde en paix	6	[harmonie intérieure	6
Loyal	6	Une vie spirituelle]	0	Un monde de beauté	5	Une vie spirituelle]	0
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »:				Réussite : le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues			
Autorité	0	[Reconnaissance sociale]	0	Ambitieux	3	[Intelligent	6
Richesse	3			Ayant du succès	3	Amour propre	4
Pouvoir social	4			Capable	6	Reconnaissance sociale]	0
Préservant mon image publique	0			Ayant de l'influence	4		

Figure 5 : Classement des familles de valeurs de DUBOIS1 et DUBOIS2¹⁵



Toutes les valeurs ne sont pas sous-jacentes à la création d'entreprise (rappelons en effet qu'elles sont associées à des rôles particuliers). Ainsi, si on analyse la vision exprimée par le dirigeant, on peut voir que, à l'instar de la théorie des traits, la famille de valeurs principales sous-jacente à la création est la famille AUTONOMIE. En effet, l'entreprise a été créée pour construire des meubles à partir des dessins de DUBOIS1 (Valeur : **Créativité**), pour ne plus être dépendante de la qualité des meubles faits par les ébénistes de la région (Valeur : **Indépendant**). Voir les valeurs à la base de la création de l'entreprise, nous a permis de repérer que les stratégies de réactions issues de la première bataille sont en accord avec cette famille de valeur. Cela pourrait donc expliquer pourquoi les répondants n'ont pas fait d'allusions personnelles pour présenter ces stratégies. Elles sont, en effet, en respect avec la valeur principale de cette activité et ne sont pas en désaccord avec les autres. Rappelons que les valeurs d'un individu sont invisibles tant que ses actes sont en accord avec elles (Schwartz, 2006).

¹⁵ Comme nous l'avons signalé dans le chapitre précédent, des moyennes ont été calculées aux familles de valeurs à partir des notes accordées à chaque valeur par les répondants. Ce sont ces moyennes qui figurent dans la figure 6.

3.1.4. Nouvelle réflexion stratégique

3.1.4.1. L'élément déclencheur

Petit à petit, les concurrents asiatiques pénètrent sur le marché de l'hôtellerie sur lequel DUBOIS s'était réfugiée. L'entreprise perd du terrain et finit par quitter le marché. Cette venue surprend les dirigeants de l'entreprise. Ils avaient basé leur repli stratégique sur l'idée que les concurrents asiatiques ne produiraient pas la qualité exigée. Finalement, leurs ventes stagnent malgré les orientations stratégiques prises en parallèle (internationalisation, stratégie de marque...). Ils finissent par se retirer, « *ça vaut plus la peine* ». Cet événement marque le début d'une nouvelle réflexion.

3.1.4.2. L'organisation de la réflexion

À la différence des réflexions stratégiques qui ont eu lieu précédemment, il s'agit cette fois-ci d'une réflexion personnelle qui prend la forme d'un ultimatum. Ils se donnent six mois pour répondre à la question : « *On continue ou on arrête ?* ».

C'est à ce stade que l'on retrouve la surveillance des évolutions du marché dont de nombreux auteurs parlent comme nécessaire à la mise en place de stratégie de réaction (veille, Intelligence Économique ...) (Levet, 2005; St-Pierre et Trepanier, 2005). En effet, les changements pourraient influencer la réflexion.

Cette réflexion est menée à des niveaux personnels, intimes et les choix ne sont plus justifiés par les caractéristiques du marché. On peut repérer dans cette réflexion l'influence des valeurs personnelles des deux protagonistes. Les explications données au rejet ou au choix de stratégies évoquées par ce contexte témoignent de la difficulté de la réflexion.

En effet, DUBOIS1 estime que cette réflexion a été difficile. Cette difficulté peut être expliquée par l'affrontement entre les valeurs des dirigeants qui étaient jusqu'à présent compatibles avec les activités.

La réflexion prend la forme d'un raisonnement pendant lequel les répondants vont comparer les points positifs et négatifs des stratégies possibles.

Le conflit qu'entraîne la situation entre les valeurs du décisionnaire est visible. Le fait d'écarter ou de choisir une stratégie n'est plus justifié par les motivations à la création de l'entreprise ou par les caractéristiques du marché mais par des éléments personnels que nous avons analysés grâce à la grille de valeur. Ces éléments personnels ressortent par l'utilisation du pronom « je ».

L'AUTONOMIE est une valeur importante chez nos répondants (5.3 chez DUBOIS1) et 4.8 (chez DUBOIS2) et que l'on ressent tout au long de l'entretien.

Les valeurs sous-jacentes à la création ne sont pas forcément les seules à être en jeu lors de cette réflexion. Si généralement une seule activité ne met pas à contribution des valeurs antagonistes (Schwartz, 2006), on remarque pourtant que chez DUBOIS les valeurs sous-jacentes à la création n'expliquent pas l'ensemble des actions de l'entreprise. Ces dernières peuvent être expliquées par des valeurs qui caractérisent les dirigeants en tant qu'individus.

L'HÉDONISME a la moyenne la plus élevée chez les deux répondants (5.6 chez DUBOIS1 et 6.3 chez DUBOIS2). Ces valeurs se retrouvent également dans de nombreuses justifications et événements racontés lors de l'entretien. Par exemple, DUBOIS1 estime que la fermeture de la boutique en 1987 était une bonne idée car

avoir un magasin prenait trop de temps (les soirées, les fins de semaines), chose qui est difficilement compatible avec le fait d'avoir beaucoup d'amis, de sortir au cinéma, au restaurant qui sont des activités qu'il aime faire. Pour DUBOIS2 c'est dans cette famille que se trouve sa valeur ultime (classée 7) : « **Aimer la vie** ».

Nos répondants recherchent également la STIMULATION. DUBOIS2 s'intéresse à plein de choses qui à tout moment pourraient l'entraîner ailleurs l'empêchant de planifier sa vie sur du long terme (Valeur : **Avoir une vie variée**). DUBOIS1 ne semble pas vérifier pas le bien-fondé de ses projets avant de les lancer prétextant que sans essayer il ne peut pas savoir (Valeur : **Intrépide**).

On retrouve également les valeurs suivantes :

- AUTONOMIE : Que l'on retrouve autant chez DUBOIS 2 (*«Je n'aime pas ça me faire dire quoi»*) que chez DUBOIS1 (famille de valeurs à la base de la création de l'entreprise).
- BIENVEILLANCE : Qui se retrouve chez DUBOIS2 à travers le respect qu'elle a pour son père, qui est entré dans l'entreprise pour apporter son « *aide* ». Chez DUBOIS1 elle comprend la valeur ultime (classée 7) : **donner un sens à sa vie**.
- UNIVERSALISME : DUBOIS1 et DUBOIS2 se sentent préoccupés par le chômage.
- RÉUSSITE : DUBOIS1 est fier de la réussite des modèles qu'il a dessinés, ceux qui s'écoulaient bien et que toute le monde trouvait « *beaux* ».

Les stratégies qui auraient pu permettre de continuer et qui ont été réfléchies dans ce cadre-là ont toutes été écartées en mettant en avant des raisons personnelles et que nous avons analysé sous l'angle des valeurs :

- L'intégration verticale : Proposée par DUBOIS 2, cette stratégie dont elle était certaine du succès et qui avait pour objectif de se recréer du débouché a été écartée car elle aurait trop empiété sur sa vie personnelle (conflit avec HEDONISME.)

- Le licenciement : Pour DUBOIS 2, cette stratégie est à écarter car il y a un « *sentiment d'appartenance, de loyauté envers les employés* » qui ne semble pas compatible avec cette stratégie (conflit avec la famille BIENVEILLANCE).
- L'internationalisation : Si ce n'est pas le cas pour DUBOIS2, DUBOIS1 considère que développer le marché des États-Unis n'est pas pour lui, les clients exigent toujours plus de choses (« *des escomptes des ci -des ça* »). Le développement du marché Américain nous paraît incompatible avec la famille AUTONOMIE.
- Les délocalisations : DUBOIS1 ne veut pas délocaliser. Les clients locaux achètent leurs produits, il est donc normal en retour de faire travailler les gens d'ici (Incompatibilité avec la famille de valeurs UNIVERSALISME).

Dans le cas de leur réflexion, ils ont également écarté, pour des raisons personnelles, certaines stratégies appuyant la décision d'arrêter :

- La revente : DUBOIS1 l'écarte car l'entreprise n'aurait profité à personne (Incompatibilité avec la famille UNIVERSALISME).
- La succession : Pour des raisons différentes, les deux répondants ont écarté cette possibilité. Pour DUBOIS1, cette stratégie est incompatible avec la famille de valeurs BIENVEILLANCE. En effet, il ne souhaitait pas transmettre à des membres de sa famille une entreprise qui évoluait dans une situation à risques. Pour DUBOIS2, si elle était intéressée avant l'arrivée des concurrents asiatiques, reprendre l'entreprise dans les conditions actuelles aurait exigé trop de prises de risque et trop de temps. Ces deux éléments n'étaient pas compatibles avec sa vie de famille (valeur HÉDONISME).

Finalement, avec le refus des autres stratégies et comme ils ne savent plus comment se battre seule la fermeture restait envisageable. Ils se donnent six mois, pour prendre définitivement la décision de fermer.

DUBOIS1 décrit la réflexion sur la fermeture comme un moment durant lequel il a pesé les « pour » et les « contre », ce que la fermeture coûtait et ce qu'elle rapportait. Plusieurs éléments ont ainsi été pesés: le temps passé à développer l'entreprise, le capital qui pourrait ressortir de la vente, l'impact sur les salariés en particulier pour ceux qui sont là depuis toujours et la réputation de l'entreprise.

Deux mois avant l'ultimatum, les salariés ont été mis au courant que l'entreprise se dirigeait vers une fermeture (délai fixé par la loi). Tandis que les clients ont été mis au courant petit à petit.

Si, pour les décisions stratégiques de la première bataille, les dirigeants se sont tournés vers des personnes extérieures pour avoir de l'aide, ce n'est pas le cas de cette deuxième réflexion qui ne semble concerner que les membres de la famille.

En effet, personne d'autres n'est prévenu de cet ultimatum, ni employé, ni client, ni fournisseur, ni association. Seuls les membres de la famille peuvent prendre la décision finale et en particulier, les deux personnes interrogées. Nous avons noté dans notre cadre théorique que l'absence de soutien approprié crée un environnement de solitude (Wright *et al.*, 2006). On pourrait alors parler d'une certaine solitude dans cette réflexion. Mais elle ne semble pas avoir rendu la réflexion difficile. Deux raisons sont envisageables.

La première est que l'entreprise est une PME familiale. La famille et l'entreprise sont interconnectées (« *le bureau se transportait chez nous le soir* »). Cette interconnexion se fait à la fois dans le sens famille-entreprise (encourage l'entrée des enfants dans l'entreprise familiale) (Aldrich et Cliff, 2003). Elle constitue également une aide ; une sorte de parapet à la solitude et un appui dans le sens entreprise-famille. C'est aussi pour cette raison que DUBOIS2 incite son père à prendre la décision la mieux pour lui, elle l'appuiera quelle qu'elle soit. Il y a appui quand les membres de la famille s'entendent bien (Ensley et Pearson, 2005). C'est pour cette raison que le beau-frère et la belle-sœur de DUBOIS1 qui travaillent dans l'entreprise et avec qui ils ne s'entendent plus, ne participent pas à la réflexion.

La deuxième raison qui pourrait expliquer que la solitude ne soit pas venue complexifier la décision est la note élevée des valeurs de la famille AUTONOMIE. Ce score est corroboré par une personnalité plutôt solitaire comme le témoignent les sports pratiqués ou aimés (le vélo, la Formule 1...) (DUBOIS1) ou l'habitude de diner seule sur le lieu de travail pour profiter de ce temps libre pour s'occuper de choses personnelles (DUBOIS2). La solitude volontaire est également visible lorsque le dirigeant rencontre une autre difficulté majeure (le conflit avec sa belle-famille) et pour laquelle il a pris une décision seule.

La solitude n'est donc pas, dans ce cas-là, un élément complexifiant la décision. Il est vrai également que dans le cas de cette entreprise familiale, il ne s'agit que d'une solitude visible d'un point de vue extérieur car en interne, dans la famille, les discussions, même sous la forme informelle semblent faciliter la prise de décision. Mais si elle ne pose pas de problème c'est aussi parce que leur décision va être nuancée comme nous le verrons.

3.1.4.3. Les justificatifs personnels

Le choix de fermer a été justifié par les répondants. Ces justifications témoignent de la présence de biais cognitifs qui révèlent des écarts entre la décision rationnelle et la décision prise (Laroche et Nioche, 2006).

Les justifications des répondants peuvent être regroupées selon quatre méthodes :

- La résignation. L'argument ici est que le marché se complexifie ne leur laissant pas le choix de prendre cette décision. S'ils avaient tenu bon avec les concurrents chinois, d'autres concurrents seraient arrivés ce qui aurait irrémédiablement entraîné la même perte d'emplois que celle provoquée par la fermeture. Cette justification peut être expliquée

par la prédominance de la valeur AUTONOMIE. En effet, c'est DUBOIS1 qui décide de fermer et ce n'est pas une fermeture économique

- La mise en avant d'un responsable voire d'un coupable. Pour DUBOIS1 ce sont les grands magasins, pour DUBOIS 2 ce sont les clients.
- L'âge. DUBOIS1 estime qu'il était assez âgé pour prendre sa retraite (on retrouve ici sa valeur ultime **donner un sens à sa vie**, de son propre aveux l'entreprise lui avait permis de réaliser cet aspect, il pouvait la quitter). DUBOIS2 considère être trop jeune pour reprendre l'entreprise, ses enfants sont en bas âge (justification basée sur son rôle de mère mis en avant pendant la réflexion).
- L'utilisation d'éléments présents (qu'il était donc impossible de connaître lors de la décision). Tous les autres concurrents ayant disparus, ils considèrent que cette décision était la bonne.

Ironie du sort, ce n'est qu'une fois cette difficile réflexion qu'un nouvel élément va être porté à sa connaissance. DUBOIS1 va appeler l'un de ses clients pour lui annoncer personnellement la fermeture. Mais il s'avère que ce client cherche une usine de fabrication de meubles à acheter. Il rachète donc l'entreprise et DUBOIS1 reste à sa tête. Ce revirement conduit à une deuxième vague de justification avec des éléments présents. Ces éléments témoignent de la gestion intuitive particulière de certaines PME. DUBOIS1 juge en effet que c'était la bonne décision car le repreneur est une personne « *sympathique* » avec qui il aime travailler ; ils s'entendent « *très bien* ».

Ce changement met en exergue le rôle ambigu de la proximité. Elle est d'ailleurs présente (Torrès, 2007) sous différentes formes tout au long de l'entretien.

Les dirigeants sont polyvalents (proximité fonctionnelle). Cette proximité semble leur permettre d'avoir une vue d'ensemble de la situation. Elle leur permet de réagir sur plusieurs aspects comme en témoigne la diversité des stratégies. Néanmoins, elle pose un problème de gestion du temps.

Le repli sur un marché où des liens étroits ont été tissés témoigne d'un marketing de proximité. Vécu comme une échappatoire à l'accroissement de la concurrence, c'est pourtant le retournement de la situation sur ce marché qui marquera le début de la réflexion sur des stratégies engageantes. Cela semble montrer que l'impact des événements vécus dans cette circonstance a été ressenti plus fortement.

La proximité hiérarchique a contribué à tisser des liens avec les employés. C'est la présence de ces liens qui va compliquer la décision. Rappelons que le sentiment d'appartenance appartient à la famille de valeurs BIENVEILLANCE.

Les dirigeants sont proches de leurs clients. Cette proximité clientèle va faciliter la vision d'opportunité (c'est parce que DUBOIS1 appelle personnellement son client qu'il perçoit la possibilité d'une reprise). Elle va également leur permettre d'atténuer la portée de leur décision grâce à un licenciement minimal (quinze salariés ont pu conserver leur emploi), à la conservation du poste de designer et à la récupération du capital (puisqu'il a finalement revendu l'entreprise).

3.1.4.4. Les conséquences de la décision sur l'équipe dirigeante

Aujourd'hui DUBOIS1 occupe le poste de Directeur Général dans l'entreprise qu'il possédait, il a moins de tâches de gestion courante ce qui lui laisse plus de temps pour le design. DUBOIS2 a, quant à elle, quitté l'entreprise.

Les répondants sont très satisfaits des postes qu'ils occupent aujourd'hui. Selon eux, ces postes leur permettent d'avoir plus de temps libre et moins de stress.

Ils sont donc davantage compatibles avec l'HEDONISME qui, rappelons-le, est leur famille de valeurs la plus forte. L'HÉDONISME est, certes, la valeur la plus élevée mais ces nouveaux postes ne permettent pas l'application des valeurs autrefois sous-jacentes à leurs rôles dans l'entreprise.

Si dans notre cas les conséquences sont « gérables », il faut envisager qu'elles auraient pu être bien plus graves si la fermeture avait été mise en œuvre. En effet comme précisé plus haut, la vente permettait une compatibilité avec la famille BIENVEILLANCE que ne garantissait pas la fermeture.

Ainsi pour DUBOIS2 la conséquence est un relatif ennui dû à la mise à l'écart de la valeur STIMULATION. Quant à DUBOIS1, c'est l'absence des valeurs de la famille AUTONOMIE qui semble entrainer quelques fois des désaccords sur la gestion de l'entreprise avec son successeur. La vision centrale de ce dernier (il s'est d'avantage centré sur les stratégies commerciales que sur la production) est en effet différente de celle de DUBOIS1.

3.2. CAS SUZANNE

3.2.1. Situation initiale de l'entreprise

SUZANNE est une entreprise de fabrication d'accessoires de meubles de cuisines, principalement en plastique. Parce qu'elle est une entreprise manufacturière fabriquant des produits en série, cette PME de 60 salariés a été touchée de plein fouet par l'arrivée de la concurrence asiatique.

L'entreprise a été fondée en 1980 par l'actuel dirigeant et son père aujourd'hui décédé. Elle est la pierre de voute d'un ensemble de plusieurs entreprises que le

dirigeant (SUZANNE1) possède. Récipiendaire d'une multitude de prix dans plusieurs domaines différents (environnement, gestion des ressources humaines...), l'entreprise connaît au cours de son expansion un certain succès.

Le dirigeant est polyvalent et il chapeaute l'ensemble des activités de son entreprise (excepté la production). Son adjoint (son directeur financier) l'aide dans certaines décisions. Parallèlement, la hiérarchie de l'entreprise est aplatie, de façon à ce qu'il y ait peu d'échelons entre les salariés et le dirigeant; il n'y a pas, par exemple de contremaître. Il n'y a donc qu'une seule tête : SUZANNE1.

Pour écouler ses produits, l'entreprise passe par des détaillants ou vend directement aux fabricants de meubles de cuisine et ce, dans vingt-cinq pays.

3.2.2. Première évolution du contexte

Tout comme pour l'entreprise DUBOIS présentée précédemment, l'arrivée de la concurrence asiatique se fait sentir à compter du début des années 2000.

3.2.2.1. Concurrence par les prix et modification initiale de la structure du marché

Les concurrents asiatiques sont arrivés avec des produits moins chers instaurant une concurrence par les prix sur le marché des meubles de cuisine. Cette concurrence féroce change l'environnement dans lequel évolue SUZANNE.

Proposés par les grandes surfaces, les produits bons marchés attirent les consommateurs. Les clients de SUZANNE doivent donc réduire leurs prix pour

s'aligner sur ceux proposés par les concurrents asiatiques. Souvent dans l'impossibilité de le faire, les clients de SUZANNE, petit à petit, disparaissent.

Cette modification de la structure du marché conduit à la disparition des débouchés de l'entreprise. La concurrence est indirecte, touchant principalement les fabricants de meubles qui sont les clients habituels de SUZANNE. Sans débouché, il devient difficile de lutter contre cette concurrence. D'autant plus que les consommateurs et les marchands semblent la favoriser. Le marché de SUZANNE connaît donc une mutation majeure qui semble appeler à de nouvelles stratégies.

3.2.2.2. Accentuations stratégiques

Pourtant, cette modification de l'environnement n'a pas conduit SUZANNE1 à renouveler l'orientation stratégique de son entreprise.

Pour répondre à ce changement, il mise sur les stratégies habituelles qui ont fait le succès de l'entreprise. La modernisation de l'équipement, la Recherche et Développement, l'intégration verticale de la production par le rachat de fournisseurs sont autant de stratégies qui sont présentes tout au long de la vie de l'entreprise. SUZANNE1 estime qu'ils constituent des moyens de lutter contre la concurrence asiatique.

Les stratégies évoquées comme des solutions pour lutter contre la concurrence font donc partie de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, SUZANNE est, « *le résultat de l'acquisition* » de plusieurs de ses petits fournisseurs. Cette stratégie de croissance externe lui permet d'être intégrée verticalement pour produire exactement les pièces dont elle a besoin.

L'entreprise a par ailleurs toujours cherché à innover et à moderniser l'équipement. L'objectif est double puisque ces stratégies ont vocation à accroître la performance de l'entreprise mais également à faire en sorte que l'entreprise soit la plus propre possible. Cet aspect procure à l'entreprise un argument pour se différencier de ses concurrents. En effet, SUZANNE évolue dans un secteur souvent pointé du doigt en matière d'écologie. Le personnel est, parallèlement, un atout majeur pour l'entreprise : le dirigeant a toujours cherché à embaucher des travailleurs qui confèreraient une expertise technique à l'entreprise.

Comme souligné précédemment l'entreprise est par ailleurs internationalisée. Localement, le nombre de clients potentiels n'aurait jamais permis à l'entreprise de se développer. C'est pour cela que très vite SUZANNE1 s'est tournée vers des marchés étrangers.

Les modifications de l'environnement ne conduisent donc pas SUZANNE1 à remettre en cause son entreprise. Il continue d'appuyer les stratégies qui ont toujours contribué au succès de l'entreprise. Pour ces stratégies, il n'hésite pas à demander de l'aide à un regroupement de gens d'affaires auquel il appartient. Mais il ajoute que sur ces stratégies, il a développé une expertise qui lui permet surtout d'aider les autres membres du regroupement. Cette aide ne sert pas à s'ouvrir à de nouvelles stratégies qui permettraient de lutter dans ce contexte.

Ces stratégies constituent donc un savoir-faire sur lequel le dirigeant mise pour faire face à la montée des concurrents asiatiques. Comme chez DUBOIS, les stratégies de SUZANNE sont basées sur les caractéristiques du secteur (différenciation en misant sur des aspects écologiques etc.), de l'environnement (internationalisation pour palier à la faiblesse de la clientèle locale etc.) et sur celles de l'entreprise qui, au cours des années et des stratégies de croissance externe, a

acquis des compétences particulières. Mais, elles semblent également trouver leur source dans les motivations à la création.

3.2.3. Compréhension des choix stratégiques

3.2.3.1. L'impact de la motivation à la création

Comme pour DUBOIS, en analysant parallèlement les stratégies de SUZANNE et les motivations à la création de l'entreprise, on remarque l'impact de ces dernières sur les stratégies.

De manière très explicite, SUZANNE1 évoque la raison majeure qui l'a poussé à créer son entreprise. Ne souhaitant pas de patron, il a naturellement décidé de se lancer dans cette voie. L'entreprise devait par ailleurs être créatrice de richesse (au sens propre comme au sens figuré) pour lui et pour la communauté. Elle s'inscrit dans un objectif social.

Les stratégies mentionnées plus haut semblent servir cette motivation. En effet, l'innovation et la modernisation ont, selon SUZANNE1 deux objectifs. Premièrement, elles s'inscrivent dans une volonté d'accroissement de la performance de l'entreprise. Deuxièmement, elles sont vouées à protéger l'environnement. On retrouve à la fois l'objectif économique de la création de l'entreprise et l'objectif social. L'intégration verticale démontre la motivation de contrôle des éléments qui le concerne et peut être rapprochée de la volonté de ne pas avoir de patron.

Les motivations à la création constituent une des explications possible du choix des stratégies de l'entreprise. On peut en effet noter que les stratégies visent à respecter les motivations à la création de l'entreprise, à respecter les caractéristiques

de l'entreprise et à s'adapter à la structure du marché. En effet, rappelons que le contexte a un rôle non-négligeable dans l'élaboration stratégique même si notre étude se penche davantage sur les éléments cognitifs sous-jacents à la décision stratégique.

Les stratégies de SUZANNE peuvent à nouveau être qualifiée de non-engageante pour le dirigeant car il n'en parle pas de manière personnelle, il les présente en utilisant le nom de l'entreprise. Pourtant, nous sommes en mesure de voir l'impact des motivations à la création de l'entreprise sur ces stratégies. Plus encore, on peut les lier aux raisons personnelles qui ont poussé le dirigeant à créer cette entreprise.

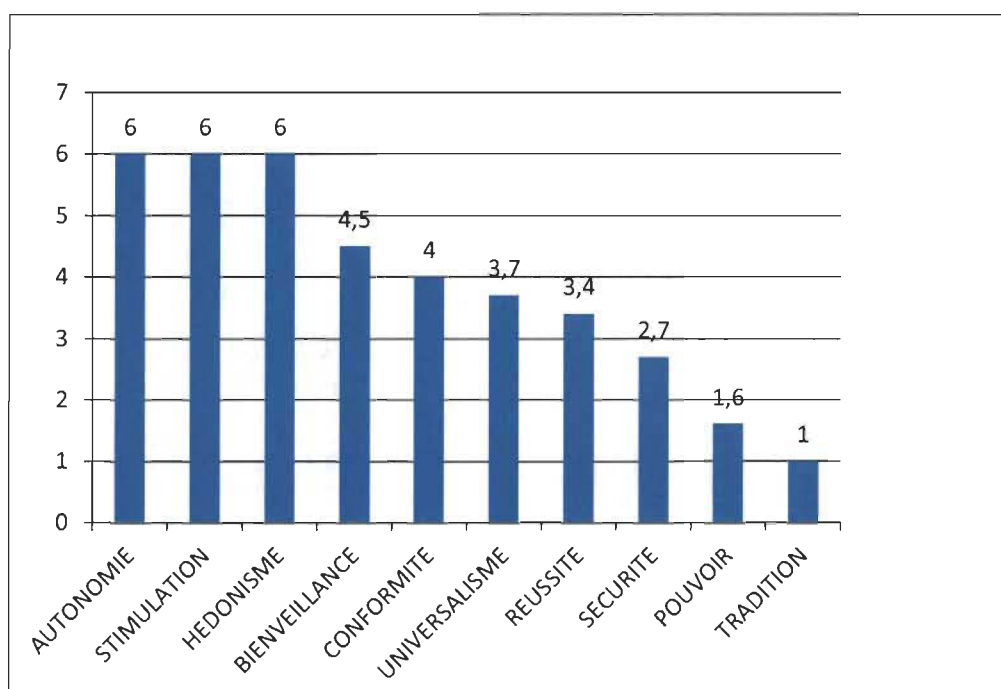
3.2.3.2. L'impact des valeurs sous-jacentes à la création

Parmi les raisons personnelles, nous nous sommes penchés sur les valeurs, éléments qui composent, entre autres choses, la vision du dirigeant et ont donc un impact sur les décisions stratégiques. Comme pour DUBOIS, nous nous sommes intéressées à l'ensemble des valeurs du dirigeant et non pas seulement celles propres à son rôle de dirigeant.

Tableau 14 : Grille de valeurs de SUZANNE1

Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »				Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »			
Créativité	6	Indépendant	6	Ordre sociale	0	Réciprocité des services rendus	3
Liberté	7	[Amour propre	6	Sécurité familiale	6	[Bonne santé	3
Choisir ses propres buts	6	Intelligent	6	Sécurité nationale	0	Modéré	0
Curieux	6	Droit à une vie privée]	5	Propreté	6	Sentiment d'appartenance]	4
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle				Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »			
Plaisir	6	Aimant la vie	6	Une vie variée	6	Une vie passionnante	6
Aimant se faire plaisir	6			Intrépide	6		
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »				Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »			
Respect de la tradition	3	Acceptant ma part dans la vie	0	Obéissant,	0	Honorant ses parents et les anciens	6
Humble	3	[modéré	0	Autodiscipliné	0	[loyal	6
Religieux	-1	Vie spirituelle]	-1	Politesse	6	Responsable]	6
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »				Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».			
Secourable	6	Amitié vraie	6	Large d'esprit	6	Unité avec la nature	3
Honnête	6	Amour adulte	0	Justice sociale	5	Sagesse	0
Indulgent	6	[sentiment d'appartenance	4	Égalité	5	Protégeant l'environnement	6
Responsable	6	Un sens dans la vie	6	un monde en paix	3	[harmonie intérieure	3
Loyal	6	Une vie spirituelle]	-1	Un monde de beauté	6	Une vie spirituelle]	-1
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »:				Réussite : le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues			
Autorité	5	[Reconnaissance sociale]	0	Ambitieux	3	[intelligent	6
Richesse	0			Ayant du succès	6	Amour propre	6
Pouvoir social	3			Capable	0	Reconnaissance sociale]	0
Préservant mon image publique	0			Ayant de l'influence	3		

Figure 6: Classement des familles de valeurs de SUZANNE1



Si l'on reprend les motivations à la création de l'entreprise exprimées par SUZANNE1, l'entreprise devait garantir au dirigeant une certaine indépendance et s'inscrire dans une visée sociale. En énonçant clairement qu'il ne « *voulait pas de patron* » on peut voir que cette motivation prend sa source dans la valeur AUTONOMIE (Valeur : **indépendance**). Cette famille de valeur est celle par ailleurs qui comprend la valeur ultime du répondant (Valeur : **liberté**). C'est également un élément que l'on retrouve dans la théorie des traits (Bridge *et al.*, 2003) et qui caractériserait donc les entrepreneurs. La visée sociale de l'entreprise se retrouve dans les valeurs BIENVEILLANCE (Valeur : **Responsable**) et UNIVERSALISME (Valeur : **justice sociale**). Ces valeurs sont donc celles sous-jacentes à la création de l'entreprise.

On retrouve ces valeurs tout au long de l'entretien. Celles de la famille AUTONOMIE se retrouvent notamment dans la volonté de faire des études en comptabilité. L'objectif étant de ne pas être dépendant d'un comptable pour savoir si l'entreprise est en bonne santé.

À l'instar du cas précédent, les stratégies de l'entreprise sont en accord avec les familles de valeurs sous-jacentes à la création. L'intégration verticale illustre pleinement cette volonté de ne dépendre que de soi-même et respecte la famille de valeur AUTONOMIE. L'innovation et la modernisation de l'équipement qui se placent dans un objectif environnemental s'insèrent dans la famille de valeur UNIVERSALISME. La gestion du personnel quant à elle rejoint la famille BIENVEILLANCE.

Ainsi, tout comme pour DUBOIS, ces stratégies ne sont pas engageantes car, d'après cette grille, elles sont en accord avec les valeurs.

3.2.3. Nouvelle réflexion stratégique

3.2.3.1. L'élément déclencheur

Au cours des années, la concurrence s'est accrue de manière drastique provoquant une chute du chiffre d'affaire de 50%, et ce, sur l'ensemble des marchés sur lesquels SUZANNE se trouvait. De son propre aveu, les stratégies habituelles ne sont plus suffisantes pour enrayer les pertes qui ont lieu depuis le début des années 2000.

En 2005, la concurrence asiatique atteint des proportions inquiétantes et tous les acteurs évoluant sur le marché de SUZANNE sont touchés. En réaction, ses concurrents deviennent plus féroces et plus menaçants. Ils adoptent des stratégies d'intimidation, il livre une « *guerre d'enfer* » à cette petite entreprise qu'ils avaient tendance à ignorer jusque-là. Les clients continuent de disparaître petit à petit et certains marchés à l'international (le Maghreb, l'Océanie,...) sont « *définitivement* » perdus. Les fournisseurs ferment également obligeant SUZANNE à s'approvisionner à l'international.

La situation devient difficile pour l'entreprise mais c'est aussi à ce moment-là qu'elle est devenue problématique pour SUZANNE1 qui estime que c'est « *l'horreur* » d'être dirigeant dans ces conditions. Les problèmes s'accumulent et plusieurs doivent être réglés en même temps.

3.2.3.2. L'organisation de la réflexion personnelle

À partir des propos du dirigeant, nous avons été en mesure de repérer que la continuité de ce qui se passe depuis 2000 témoignant d'une insuffisance des stratégies non-engageantes déclenche une réflexion bien plus personnelle. La situation provoque de la lassitude, de la colère et du dégoût ; une impuissance face à une situation qui dépasse l'entreprise et pour laquelle SUZANNE1 se sent abandonné. Il planifie donc de quitter l'entreprise.

À la différence des autres stratégies précédemment évoquées, le choix de revendre l'entreprise est justifié de manière personnelle comme on peut le voir avec l'emploi du pronom sujet « je » et l'absence du nom de l'entreprise. Comme pour DUBOIS, nous qualifions cette stratégie d'engageante.

Nous avons analysé cette réflexion personnelle sous l'angle des valeurs. Du fait de la place importante du dirigeant dans l'entreprise, plusieurs valeurs que nous n'avons pas repérées comme étant sous-jacentes à la création de l'entreprise vont influencer l'entreprise. C'est le cas de l'HEDONISME, de la STIMULATION et de la REUSSITE qui, d'après notre grille, sont des valeurs caractérisant SUZANNE1 en tant qu'individu.

- Les valeurs de la famille STIMULATION se retrouvent dans le parcours scolaire du dirigeant qui possédait des entreprises avant d'avoir terminé ses études (Valeur : **intrépide**). Dans l'entreprise, on retrouve cette valeur dans la polyvalence qui le caractérise et que l'on voit généralement dans les PME (Mahé de Boislandelle, 1996)
- Les valeurs de la famille REUSSITE se retrouvent dans sa fierté d'appartenir à une association de dirigeants qui, de son point de vue, ne recrute que « *la crème de la crème* » (Valeur : **Avoir du succès**). En ce qui concerne l'entreprise, il exprime sa fierté d'être une petite structure intégrée verticalement et qui peut donc se battre avec des grands concurrents mondiaux (utilise la métaphore de David et Goliath)
- Les valeurs de la famille HEDONISME que l'on retrouve dans la manière qu'il a de se décrire : un bon vivant, qui aime rire (Valeur : **Aimer la vie**). Dans l'entreprise, ces valeurs ont un impact dans la manière dont il parle de ses voyages d'affaires qui lui permettent de visiter, de découvrir de nouvelles choses.

Dans le cas de SUZANNE, comme la décision est arrêtée, la réflexion porte alors davantage sur les modalités de mise en œuvre. Si on analyse cette réflexion sous le prisme des valeurs, il semble que les modalités de la stratégie soient en accord avec les valeurs sous-jacentes à la motivation mais aussi avec celles qui du fait de la place du dirigeant ont influencé l'entreprise.

La lassitude, la colère, le dégoût que SUZANNE1 éprouve pour la situation que l'entreprise traverse combinés avec un sentiment fort de solitude semblent l'avoir conduit à envisager la revente. Nous avons analysé ses propos à la lumière de ses valeurs et nous avons pu faire ressortir que la situation est incompatible avec les

valeurs STIMULATION et HEDONISME qui caractérisent SUZANNE¹. Néanmoins, il estime que les décisions stratégiques qu'il prend doivent respecter « *ses principes* ».

Il en est de même pour la revente. Il souhaite que la revente ne conduise pas à la disparition de l'entreprise telle qu'il l'a construite (protection de l'environnement, hiérarchie aplanie, principes encadrant la signature des contrats...) (REUSSITE). La revente ne devait pas non plus pénaliser les employés (BIENVEILLANCE).

Ainsi, on peut noter que les modalités de la revente permettent un consensus autour des valeurs qu'il met en avant. La revente s'est, effectivement, faite par un « rachat par les cadres » (*management by out*) c'est-à-dire par la personne la plus proche du dirigeant, son directeur financier. Il précise que ce choix s'est fait au détriment d'offres plus alléchantes montrant bien qu'il était « *prêt à refuser un contrat pour une question de principe* ». En effet, il a privilégié son directeur financier au détriment de l'argent car il estime que s'il avait vendu son entreprise à quelqu'un de l'extérieur, elle aurait pu être délocalisée conduisant au licenciement des employés (incompatibilité avec BIENVEILLANCE). Nous pouvons supposer que la méthode utilisée pour la revente a amoindri les difficultés personnelles qui auraient pu résulter d'une telle décision. Elle lui permettait, en effet, de sauver l'entreprise telle qu'il la construite mais sans lui.

La solitude est ici présente tout au long de l'entretien et constitue même une des raisons qui poussent à la décision de revente. Son appartenance à une association qu'il juge dynamique lui permet de rompre avec cette solitude. Néanmoins, elle n'est pas suffisante. Il estime que l'association lui permet surtout de savoir qu'il n'est pas seul à vivre cette situation difficile (le tiers des dirigeants membres seraient, selon lui, en difficulté). La phrase suivante tirée de l'entrevue est en effet révélatrice: « *T'as*

l'impression d'être tout seul dans ton p'tit bateau à ramer. Tu sais que t'as des collègues qui sont comme toi mais ils sont dans leurs p'tits bateaux dans la même grande mer déchainée.»

SUZANNE1 ne remet pas en cause l'association qui est, selon lui, très efficace et dans laquelle il prend du plaisir. Mais, dans le cas de la concurrence asiatique et dans le cas de la crise actuelle, il juge que la situation la dépasse. Les solutions qu'elle propose ont déjà toutes échoué et, dans ces cas-là, l'absence de solution « *toute faite* » qu'il suffirait de partager entre les membres ne permet pas à cette association d'apporter l'aide suffisante au dirigeant. L'association prodigue, par exemple, des conseils pour nicher les produits. Cette stratégie est, dans ce cas-ci, une stratégie non-engageante que SUZANNE1 a déjà mise en place. DUBOIS1 avait négligé les associations créant de la solitude lors de la deuxième phase de réflexion, SUZANNE1 y participe mais le sentiment de solitude perdure. Les structures vers lesquelles SUZANNE1 s'est tourné ne semblent donc pas adaptées à sa situation ce qui accroît son sentiment de solitude.

Cette solitude semble diminuer le plaisir qu'éprouve SUZANNE1 à être dans le monde des affaires. C'est un des éléments qui le conduit à la revente. Paradoxalement, une fois la décision de revente prise, l'association est en mesure d'aider SUZANNE1 à la mettre en place. Ce paradoxe peut être interprété par le fait que ce soit une association professionnelle, elle est donc plus à même d'aider au niveau stratégique. L'aide est donc absente lors de la réflexion mais est présente dans la mise en œuvre de la solution.

Si DUBOIS1 s'est tourné vers sa famille, ce n'est pas le cas de SUZANNE1. Cette différence provient probablement de la structure de l'entreprise. DUBOIS était une entreprise familiale où famille et entreprise étaient étroitement liées. Le dirigeant

de SUZANNE a, quant à lui, distingué famille et entreprise. Sa conjointe travaillant dans l'entreprise, ils ont convenu de ne pas parler « travail » à la maison afin, selon lui, de protéger leur couple. Il n'a, par ailleurs, jamais voulu faire entrer ses enfants dans l'entreprise. Il prend donc seul ses décisions ou avec son directeur financier (sa relève) et il discute des difficultés (plutôt techniques) avec l'association. Ce constat nous permet de nuancer les propos de SUZANNE¹ qui juge que l'association à laquelle il appartient n'a pas été en mesure de l'aider dans cette décision. Il est possible, en effet, qu'il n'ait pas fait appel à de l'aide ayant l'habitude de prendre, seul, les décisions.

Si cette distinction vie personnelle–vie professionnelle établie par le dirigeant se fait au niveau de l'aide, elle ne se fait pas au niveau du ressenti des problèmes. En effet, comme nous l'avons vu, les stratégies engageantes sont vécues de manière personnelle (emploi du « je », visibilité des valeurs, de la personnalité...) et les valeurs en jeu ne sont pas celles liées au rôle de dirigeant (donc sous-jacentes à la motivation) mais sont celles qui sont entrées dans l'entreprise après création. Les différents rôles ne semblent donc pas être distincts au sein de l'entreprise même si le dirigeant met tout en œuvre pour qu'il en soit autrement. La frontière vie privée-vie professionnelle semble donc être un leurre qui accentue le sentiment de solitude dans le cas de décisions engageantes.

Si la solitude était difficile à vivre avant la relève, elle l'est bien plus aujourd'hui. En effet, la situation de notre répondant a continué à évoluer remettant en cause sa décision passée.

3.2.3.3. Les justificatifs

La présence de justification peut nous indiquer que la décision prise chez SUZANNE1 a été rationalisée. Certaines sont communes avec celles relevées chez DUBOIS.

- La résignation. L'argument ici est que le marché se complexifie et que, malgré cela, il se sent plus seul que jamais. Il est impossible de se battre d'autant plus que les concurrents « *trichent* ». On peut lier cette justification et la prédominance de la valeur AUTONOMIE et en particulier la valeur **Amour propre**. Plus encore, il justifie sa résignation en prétextant ne pas être le seul à penser que la concurrence des pays émergents s'apparente à de la triche.
- La mise en avant de responsables ou de coupables. SUZANNE1, tout au long de l'entretien, pointe du doigt différents responsables : les consommateurs qui achètent les produits chinois et qui sont à la fois les victimes et les responsables de la désindustrialisation, les grands magasins comme Wal-Mart qui accentuent cette dernière et les gouvernements qui ont pris le parti d'une mondialisation qui favorise les grands groupes au détriment des petites entreprises.

3.2.3.4. La remise en cause du choix et ses conséquences

Une vingtaine de mois après la relève, notre répondant est de retour à la tête de l'entreprise car son successeur a mis l'entreprise « à terre ». La situation de l'entreprise quelques mois après n'était pas ce que le dirigeant avait cherché à faire lors de la relève : SUZANNE1 estime que l'entreprise telle qu'il l'avait laissée n'existe plus. L'entreprise, en bonne santé financière, se retrouve à ce moment-là en difficulté. Pour faire face aux problèmes, son successeur a fait alors entrer des sociétés de capital-risque dans le capital de l'entreprise. Quand SUZANNE1 se rend compte de la situation traversée par SUZANNE, il constate que les employés sont en danger et que la survie de l'entreprise est menacée.

Rappelons que SUZANNE1 avait favorisé une relève MBO pour protéger son entreprise et ses employés. L'objectif était de faire perdurer les acquis. Cette décision analysée sous l'angle des valeurs nous a montré que le MBO permettait un consensus entre les valeurs du dirigeant. Mais à ce moment-là, la situation dans laquelle SUZANNE se trouve n'est plus compatible avec les valeurs que nous avons fait ressortir dans notre analyse et qui caractérisaient la décision originelle. Parce que SUZANNE est en danger, SUZANNE1 reprend la tête de l'entreprise.

Il vit très mal son retour qu'il estime avoir fait par obligation et non par envie. Il le prend comme un échec personnel, « *une bonne claque* ». Il s'en veut et en veut à son successeur en qui il avait confiance. Nous avons analysé ce mal-être en nous penchant sur les valeurs du SUZANNE1 présentes dans la réflexion initiale. La relève MBO a fini par se transformer en choix incompatible avec les familles de valeurs :

- AUTONOMIE : SUZANNE1 est aujourd'hui obligé de rendre des comptes sur son entreprise à la banque et aux sociétés de capital-risque. Cette situation est incompatible avec les valeurs de la famille AUTONOMIE qui étaient des valeurs sous-jacentes à la création de l'entreprise. Rappelons qu'il s'agit de la famille où se trouve la valeur ultime (score 7) : **liberté**.
- BIENVEILLANCE : Cette famille de valeur faisait également partie des valeurs initiales mais il est obligé de la mettre à l'écart. En effet, pour redresser l'entreprise, il se voit obligé de réorganiser la production ce qui entraîne des licenciements. Il rationalise les licenciements en limogeant ceux qui lui coûtent le plus cher afin de ne pas avoir à congédier de trop nombreuses personnes. Il souhaite faire « *mal à moins de monde*. »
- RÉUSSITE : L'entreprise dont il était fier a disparu. Les personnes qui, avant, congratulaient l'entreprise ne lui font plus confiance.
- HÉDONISME : La revente lui avait permis de se concentrer sur des activités sur lesquelles il prenait du plaisir. Son retour l'empêche de les accomplir.

L'obligation de renier toutes les valeurs importantes, en particulier celles qui étaient à l'origine de l'entreprise semblent être à l'origine d'un mal-être qui semble avoir des conséquences sur la santé de SUZANNE1. Il estime présenter les mêmes symptômes qu'un épuisement professionnel (nausée, fatigue, impatience...).

Cet évènement constitue, selon lui, la situation la plus difficile à laquelle il ait fait face depuis la création de l'entreprise. Reprendre l'entreprise qu'il avait confiée à sa relève revenait à chasser celui qu'il considérait comme son petit frère. Comme nous l'avons évoqué précédemment, c'était également la personne vers qui il se tournait en cas de difficultés professionnelles.

Notre analyse fait également ressortir le rôle ambigu de la proximité. Comme chez DUBOIS, la proximité a, semble-t-il, permis de limiter l'impact d'une décision difficile. En effet, pour le dirigeant de SUZANNE favoriser son bras droit pour la relève au détriment d'aspects pécuniaires permettait de protéger les familles de valeurs RÉUSSITE et BIENVEILLANCE. Néanmoins l'échec de cette décision proxémique est difficile car elle a impliqué émotionnellement SUZANNE1.

Aujourd'hui, SUZANNE1 redresse l'entreprise mais il prépare à nouveau l'entreprise à une relève. Il prépare son remplaçant et on retrouve les mêmes éléments que ceux que l'on a relevés dans l'analyse de sa première réflexion. En termes de valeurs, nous pouvons penser qu'il prépare sa succession de façon à pouvoir à nouveau rendre cette décision compatible avec ses valeurs. Cette idée nous conduit à penser qu'en termes de valeurs, c'était donc la meilleure solution possible (celle qui permettait consensus).

3.3. CAS PHILIPPE

3.3.1. Situation initiale

En 1979, le père de PHILIPPE1 (dirigeant actuel) crée l'entreprise PHILIPPE. Travaillant dans le monde de la chaussure depuis ses 14 ans, il décide après de nombreuses années passées sur différents postes en usine, de monter son affaire de fabrication de chaussures haut de gamme.

En 1994, le répondant PHILIPPE1 remplace son père à la tête de l'entreprise après le décès de celui-ci. Depuis plusieurs années déjà, il était son adjoint. Pendant cette période, la gestion était partagée.

PHILIPPE1 est un dirigeant polyvalent. Il s'estime capable d'être sur différents postes de l'entreprise (techniques et administratifs) et que globalement son rôle de dirigeant l'oblige à s'occuper de tout (informatique, marketing...).

Depuis sa création, l'entreprise évolue dans un contexte concurrentiel très fort composé de nombreux concurrents étrangers. Depuis le jour 1, l'entreprise doit faire face à une concurrence venue de l'extérieur du Canada ; les entreprises asiatiques en font partie. L'entreprise n'a donc pas été brutalement touchée par la concurrence asiatique, celle-ci a toujours été là et les stratégies pour la contrer sont mises en œuvre dès sa création. Pourtant si la concurrence étrangère est présente depuis « *toujours* », leur part de marché s'est accrue de manière régulière au cours des années. Selon PHILIPPE1, en 1986 (date d'entrée à plein temps), 51 % du marché de la chaussure était importé ; en 2006, les importations représentent 99% du marché.

Dès la création, le père de PHILIPPE1 décide que l'entreprise aura comme spécialité un modèle de chaussure haut de gamme (modèle que nous ne pouvons pas citer pour protéger l'anonymat de l'entreprise). Le type de chaussure choisi a pour l'entreprise deux avantages.

Premièrement, il s'agit d'un produit spécifique qui ne peut s'écouler que sur peu de marchés. Parce qu'il est adapté aux particularités du Canada et d'un nombre réduit de pays, les concurrents seront moins nombreux que sur un marché plus large et donc plus attractif.

Deuxième, la fabrication de ce type de chaussure demande une part inférieure de main d'œuvre que pour la fabrication d'autres chaussures. L'entreprise peut donc rester compétitive.

Le père de PHILIPPE1 met en place diverses stratégies qui permettent de se positionner par rapport aux concurrents internationaux. Il mise sur la distribution des produits à l'international, il appuie la qualité des produits vendus et accentue la spécialisation du produit.

La concurrence internationale étant présente dès la création, ses stratégies s'inscrivent dans la vision initiale du dirigeant.

3.3.2. Compréhension des choix stratégiques

3.3.2.1. Modifications stratégiques

A la mort de son père, PHILLIPEI reprend l'entreprise et continue les stratégies qui avaient façonné l'entreprise de son père.

Mais en plus des stratégies habituelles, il met en place de nouvelles stratégies qui lui permettent de continuer à lutter dans un contexte concurrentiel qu'il juge de plus en plus difficile. Faisant entrer l'entreprise dans une logique de croissance, il estime nécessaire qu'elle prenne plus de risques, qu'elle soit davantage proactive.

Ainsi, en plus des stratégies habituelles, PHILIPPE investit dans des marques, rachète des entreprises qui ferment et fusionne avec d'autres. L'entreprise se diversifie et grandit en taille et chiffre d'affaire. Il s'agit de stratégies qui servent la croissance : rachat de concurrents, fusions-acquisitions dans le but d'une intégration horizontale, stratégies commerciales sous la forme de branding, sous-traitance dans des pays asiatiques pour réduire les coûts de production et en réaction à la fermeture des fournisseurs locaux.

En effet, le « grignotage » régulier du marché par les concurrents étrangers, et en particulier asiatiques, modifie petit à petit l'environnement dans lequel PHILIPPE évolue. Les concurrents locaux ferment les uns après les autres, soit parce qu'ils font faillite soit par choix des dirigeants. Les entreprises diversifiées se débarrassent de leur section « chaussure » pour se concentrer sur leurs produits plus porteurs. Face à la disparition des clients et à la montée de la concurrence internationale, les fournisseurs locaux ferment conduisant Philippe à s'approvisionner à l'international d'abord en Europe (Italie) puis en Asie (Inde, Vietnam puis Chine).

Ces stratégies semblent répondre à nouveau à trois objectifs : le respect de la vision, les caractéristiques de l'entreprise, et l'adaptation à la structure du marché. Ainsi, l'investissement dans des marques de qualité se place dans un objectif de

croissance (vision), elle respecte les capacités de l'entreprise à produire des chaussures de qualité et enfin, elle répond à la volonté des concurrents diversifiés de se débarrasser de la fabrication de chaussure.

Quand PHILIPPE1 parle de ces stratégies, il ne parle pas de manière personnelle. Il parle de l'entreprise. Nuancions toutefois que PHILIPPE1 utilise le « je » quand il distingue les stratégies de son père aux siennes. Elles s'inscrivent dans deux visions de l'entreprise et il parle de manière personnelle du regard que porterait son père sur les stratégies qu'il mène actuellement. L'analyse de notre cas nous montre qu'analyser la relève en terme de valeur pourrait suivre un schéma équivalent à celui que nous avons jusqu'à présent dégagé pour les autres cas. À savoir qu'il semble y avoir une phase engageante et une phase non-engageante. Néanmoins, notre étude ne portant que sur les réactions stratégiques actuelles et donc sur PHILIPPE1, nous ne sommes pas entrée en détail sur cet aspect qui est propre au domaine de la relève en PME.

3.3.2.2. L'impact de la motivation à la reprise

Les motivations de PHILLIPE1 à intégrer l'entreprise de son père puis de la reprendre ne semblent pas différer des motivations qui ont poussé DUBOIS2 à intégrer l'entreprise de son père. L'interaction famille-entreprise aidant, il juge que son cheminement est normal. Son père, un jour, lui a dit : « *ce sera toi qui reprendra la relève* ». C'est donc naturellement qu'il a repris l'entreprise.

Il n'est pas le seul enfant de sa famille. C'est lui, et non ses frères et sœurs, qui a repris l'entreprise. PHILIPPE1 estime que c'est dû à ce que tout le monde n'ait pas les compétences de le faire. Par rapport à ses frères et sœur, il en a « *le talent* ». Le succès est donc un élément important. Il influence la vision de croissance qu'il a

pour l'entreprise. La croissance de l'entreprise va donc de pair avec cette motivation à la reprise.

Comme nous l'avons de nombreuses fois soulignée depuis le début de notre étude, les motivations à la création (ici à la reprise) sont influencées par des éléments personnels. Parmi ces éléments et en suivant le cadre d'analyse que nous avons développé suite aux études des cas précédentes, nous nous sommes penchée sur les valeurs sous-jacentes aux motivations à la reprise.

3.3.2.3. *L'impact des valeurs*

Comme nous l'avons mentionné dans la méthodologie de notre étude, PHILIPPE1 ne nous a pas remis sa grille de valeur. Il a donc été difficile de faire ressortir les principales valeurs comme nous l'avons fait pour les autres cas. Néanmoins, avec le logiciel de codification Atlas.Ti dont le tableau suivant est extrait nous avons pu dégager les familles de valeurs grâce aux fréquences des codes.

Tableau 15 : Les familles de valeurs de PHILIPPE1 en fréquence ¹⁶

CODES	f	CODES	f
REUSSITE	20	STIMULATION	6
POUVOIR	7	BIENVEILLANCE	5
AUTONOME	6	HEDONISME	2
TRADITION	2	CONFORMITE	0
SECURITE	0	UNIVERSALISME	0
TOTAL			48

¹⁶ Dans le chapitre précédent figure la méthodologie utilisée pour arriver à ces chiffres

PHILIPPE1 veut faire de PHILIPPE une entreprise performante qui agit plus qu'elle ne réagit. Il veut en faire une entreprise en croissance. Si on analyse cette vision avec les valeurs de Schwartz (2006), on peut voir que les valeurs sous-jacentes sont celles de la famille REUSSITE.

Prendre en compte cet élément nous permet de voir que les stratégies prises par rapport à la concurrence asiatique sont des stratégies cohérentes avec les valeurs.

En effet, les stratégies qui diffèrent de celle antérieures à l'arrivée de PHILIPPE1 sont des stratégies de croissance (rachat de concurrents, les fusions-acquisitions, branding etc.)

Cette « cohérence » entre REUSSITE et stratégie de croissance pourrait donc expliquer pourquoi il parle de ces stratégies de manière impersonnelle c'est-à-dire en utilisant le nom de l'entreprise. Une nouvelle fois, les stratégies qui paraissent cohérentes avec les valeurs issues de notre analyse et qui sont sous-jacentes à la vision ont été qualifiées de stratégies non-engageantes.

3.3.3. Nouvelle réflexion stratégique

3.3.3.1. Élément déclencheur

La vision de PHILIPPE1 conduit l'entreprise à adopter un objectif de croissance par le biais notamment d'achat de marque. La dernière achetée constitue un tournant pour l'entreprise. Cette marque produit des chaussures qui ne peuvent être fabriquées sur les chaînes de production de PHILIPPE. L'entreprise se tourne donc vers des sous-traitants en Chine.

Ce n'est pas la première fois que PHILIPPE fait appel à la sous-traitance internationale mais c'est la première fois qu'elle concerne la production. Cette stratégie était, avant, utilisée pour les composants. Cette « première » constitue l'élément déclencheur de la nouvelle réflexion. À la différence des autres cas que nous avons précédemment étudiés, ce n'est pas l'accroissement de la concurrence qui déclenche une nouvelle réflexion c'est la vision d'une nouvelle opportunité dans un contexte difficile.

En effet, PHILIPPE n'est pas plus en difficulté que lors de la mise en place des stratégies précédentes. En fait, il découvre que sous-traiter la production en Chine pourrait lui permettre de contourner les freins dus à la petite taille de la capacité de production de l'entreprise et de pouvoir proposer de nouveaux modèles. La production en Chine paraît pour PHILIPPE1 une stratégie intéressante pour l'entreprise. Il se rend compte avec les produits fabriqués en Chine que les coûts de la production sont moindres et que la qualité est équivalente voire supérieure. En ce sens, PHILIPPE1 souligne que les entreprises chinoises investissent également dans des machines innovantes.

Ces éléments, additionnés à la pression concurrentielle qui, même si elle n'est pas nouvelle, oblige à pousser « *à la limite le modèle d'affaire* », conduisent le dirigeant à réfléchir à la délocalisation.

3.3.3.2. L'organisation de la réflexion personnelle

Comme pour les autres cas, la réflexion de PHILIPPE1 devient plus personnelle. PHILIPPE1 évoque une décision difficile qui pourrait être présentée ainsi puisque notre modèle d'affaire n'est pas le meilleur pour garantir la performance de l'entreprise et qu'il ne suffit plus pour enrayer la montée de la

concurrence asiatique, il ne reste que deux solutions « *la fermeture ou la délocalisation* ».

Cette réflexion personnelle peut être analysée à partir des valeurs du dirigeant qui figurent dans le Tableau 15. De la même manière que pour les autres cas, on peut remarquer un conflit entre les valeurs du dirigeant : celles propres à son rôle de dirigeant (sous-jacentes à la vision) et celles propres aux rôles extérieurs à l'entreprise mais qui du fait de l'omniprésence du dirigeant ont fini par intégrer l'entreprise. Les deux stratégies en jeu dans cette réflexion personnelles sont donc engageantes.

Nous avons pu relever à ce moment de l'entretien que les termes utilisés sont plus personnels et que les exemples sont extraits de la vie privée. Il estime d'ailleurs que cette réflexion est « *personnelle* » et qu'elle se fait « *beaucoup plus en introspection* ».

L'analyse de la réflexion nous permet de faire ressortir qu'elle se fait sous la forme d'un raisonnement : elle est très clairement décrite par le dirigeant comme un calcul coût-intérêt.

À partir des arguments mis en évidence par le répondant, nous sommes en mesure de montrer que cet affrontement et les résultats qui en découlent font ressortir un conflit entre les familles de valeur REUSSITE, STIMULATION, POUVOIR et BIENVEILLANCE. Ces trois dernières familles de valeurs ne figurent pas dans les valeurs sous-jacentes à la création mais caractérise le dirigeant en tant qu'individu.

La réflexion semble s'articuler autour de trois grands pôles et se faire grâce à un processus de rationalisation (calcul des coûts). Les trois pôles mentionnés au cours de l'entrevue sont les suivants :

- Les employés. Le dirigeant estime que la réflexion est difficile car elle expose au licenciement des personnes qu'il connaît: il pense aux employés qui sont là depuis le premier jour, ses collègues (ses « *chums* »), à la directrice de l'usine qu'il considère comme sa « *mère* ». Ce sont des éléments personnels que l'on peut analyser en termes de valeurs et en particulier sous l'angle de la famille de valeurs BIENVEILLANCE. Par rapport à cet aspect, PHILIPPE1 raisonne en ces termes : tout le monde perd son poste (fermeture) ou seulement une partie (délocalisation).
- Le coût financier. Tant fermer que délocaliser représente un coût. La réflexion est alors un raisonnement qui oppose vendre l'ensemble de l'entreprise à l'encan et « *liquider les inventaires* » aux coûts du déménagement de l'usine. Selon PHILIPPE1, pour mener à bien cette réflexion, il faut déterminer pour chacune des stratégies « *quelle est ton expectative de gain la plus grande ou de perte la plus grande* ». En terme de valeurs, on peut analyser ce processus avec la famille de valeurs POUVOIR (Valeur : **richesse**). On retrouve également cet aspect dans la voie médiane que constituait la revente. Cette stratégie aurait pu être envisagée dans cette réflexion mais elle n'en fait pas partie. Il la rejette d'emblée car, selon lui, elle ne rapporterait pas assez (Valeur : **richesse**)
- Le succès de l'entreprise : PHILIPPE1 estime qu'il est encore capable de se battre. La fermeture représente un « *échec* » quand la délocalisation représente un « *succès* ». Nous pouvons repérer ici l'impact de la famille de valeur REUSSITE. Cette famille de valeur est

celle dont la fréquence est la plus élevée (Tableau 15). Par ailleurs, elle représente la famille de valeurs sous-jacentes à la motivation à la reprise et constitue donc la vision de l'entreprise après la succession. Ainsi, arrêter maintenant reviendrait à renier tout ce qui a été fait dans l'entreprise dans un objectif de croissance.

D'autres éléments sont également à prendre en compte dans cette réflexion stratégique. En effet, le dirigeant souligne l'impact du temps dans la réflexion. Il a dû faire son choix vite car pendant qu'il réfléchit les concurrents continuent leur expansion et l'environnement évolue.

Finalement, il opte pour la délocalisation de l'ensemble de la production.

Si l'on analyse cette décision stratégique en termes de valeurs, on remarque alors que cette stratégie est celle qui permet le consensus entre les trois familles de valeurs mises évidence lors de la réflexion. En effet, ce choix permet de sauver quelques emplois (une soixantaine) (BIENVEILLANCE), de poursuivre les activités de l'entreprise (REUSSITE) et de continuer à engranger des profits (POUVOIR).

En 2006, l'entreprise ferme son usine et transfère sa production en Chine. Le modèle d'affaire diffère alors radicalement de celui qui était en vigueur dans l'entreprise originale. Dès lors, l'entreprise devient une firme qui gère essentiellement des marques. Elle se concentre davantage sur les aspects marketing plutôt que sur la fabrication tout en restant une entreprise manufacturière.

Pour PHILIPPE1, cette stratégie est un vrai succès. S'il y a parfois quelques difficultés dues à la distance, ce choix a tout de même permis de faire croître le

chiffre d'affaire. Elle est donc compatible avec la vision et les valeurs sous-jacentes (REUSSITE).

Comme on peut le remarquer dans l'analyse de la réflexion, la délocalisation de l'entreprise a des conséquences qui peuvent être difficiles à vivre. Notons en effet, que le jour où PHILIPPE1 a décidé de délocaliser la production il a licencié 250 personnes. Mais PHILIPPE1 n'a parlé à personne de cette réflexion tant en interne qu'en externe.

Envisager une décision de délocalisation est une réflexion souvent décriée par les politiques et les médias. Il ne souhaitait pas que l'on interfère dans sa réflexion. Il n'a donc plus cherché à entrer en contact avec les associations de dirigeants ou celles de son secteur d'activité dont il faisait pourtant partie. Peu de fois il a eu l'occasion d'en parler à des collègues et ces derniers ont tenté de le dissuader de prendre une telle décision. Il lui conseillait plutôt une délocalisation partielle. La banque lui a même fait savoir que la délocalisation serait un échec car il n'était pas de taille à la mettre en œuvre.

Selon lui, il n'a été soutenu ni lors de sa réflexion ni une fois la décision prise. Il a donc arrêté d'en parler et s'est renfermé. Il estime que personne n'était en mesure de lui apporter de l'aide.

C'est donc volontairement qu'il s'est replié. Cette stratégie de repli volontaire peut être analysée sous l'angle des valeurs du dirigeant. Nous avons pu voir que les familles de valeurs qui ressortent le plus chez PHILIPPE1 sont l'AUTONOMIE et la REUSSITE. Ainsi, il admet que, pour lui, ce n'est pas naturel de demander de l'aide, il préfère décider par lui-même. Il souligne également que pour lui il n'y a pas de demi-solution or celles que les autres proposaient en étaient. On peut comprendre que

pour un dirigeant pour qui le profil REUSSITE ressort autant, il a probablement été difficile de s'entendre dire qu'il «n'est pas capable». Enfin, il estime que cette décision personnelle ne regarde que lui.

On peut donc nuancer la solitude car de nombreux éléments personnels entrent en jeu. Ainsi, ce cas nous montre que ce n'est pas l'absence d'aide qui semble créer un sentiment de solitude, l'analyse en termes de valeur pourrait nous conduire à penser que c'est davantage son inadéquation avec le dirigeant quand celui-ci mène une réflexion plus personnelle.

Bien que le répondant estime qu'il n'avait, de toute façon, pas besoin d'aide, dans le cadre de notre analyse, on peut s'interroger si ce n'est pas parce qu'il y a eu succès de la stratégie choisie. La famille de valeurs REUSSITE étant la plus importante, le répondant pourrait être conforté dans son choix. En cas d'échec, on pourrait se demander si sa situation ne se serait pas rapprochée de celle vécue par SUZANNEI après l'échec de sa relève.

En interne, le dirigeant n'a pas parlé non plus de la réflexion qu'il était en train de mener. Il pense que, s'il avait mis au courant ses salariés, ils auraient tout fait pour que la délocalisation ne fonctionne pas. Selon lui, il ne pouvait pas leur laisser le choix de négocier cette décision. En tant que dirigeant, il devait l'imposer pour que cette dernière fonctionne, le compromis n'étant pas une solution viable. Cet aspect de la solitude peut être compris par l'importance de la valeur POUVOIR. Le sentiment de solitude semble être accentué par cette valeur d'autant plus qu'il n'en a que très peu parlé avec sa famille.

3.3.3.3. Les justifications

Ce choix stratégique a donné lieu à diverses justifications qui rejoignent celles que l'on avait fait ressortir dans les autres cas. Ces justifications sont :

- L'âge : Comme tous les cas que nous avons pu analyser, le dirigeant évoque son âge comme justification du choix stratégique. Il estime être encore jeune au moment de la décision. Il pouvait donc encore se battre pour sauver son entreprise. C'est d'ailleurs la première justification que le dirigeant va donner pour expliquer son choix.
- La résignation : Nous retrouvons une nouvelle fois cette justification.

Pour ce dirigeant comme pour les autres que nous avons pu interroger, c'est le contexte qui impose cette réflexion et les éléments sur lesquels elle porte. Pour cela, il cite des éléments concrets, quantifiables qui servent de preuves pour appuyer ses propos. De nombreux éléments rentrent ici en ligne de compte. Il énonce la force des concurrents (l'Asie produirait 85% des produits dans leur secteur selon le répondant), leur multiplication (il liste plusieurs pays dont la Chine, Corée, Taiwan...), l'impossibilité d'accroître le marché étant donné le type de produit fabriqué. Tous ces éléments conduisent à l'obligation pour l'entreprise de prendre une décision ou celle-ci fera faillite, ce n'est qu'une « *question de temps* ». De plus, il souligne que toutes les stratégies de réaction proposées lors de l'entrevue ne sont possibles que dans le cas d'une délocalisation.

- La mise en avant d'un coupable : La main d'œuvre représente un facteur important de la production. Pour PHILIPPE1, il s'agit avant tout d'un poste de dépenses élevé qui ne permet pas aux entreprises du secteur d'être compétitives sur le marché mondial. Il était donc nécessaire selon le répondant de délocaliser pour baisser les coûts, augmenter les marges et ainsi garantir la croissance de l'entreprise.

- Le mimétisme : Il justifie son choix en précisant que c'est obligatoire car toutes les entreprises le font. Pour lui comme pour les autres entreprises, pour survivre il faut délocaliser, « *c'est une condition sine qua non dans le secteur* ». Il considère donc la délocalisation comme un passage obligé pour pouvoir mettre en place des stratégies de réaction efficaces. La délocalisation lui permet de disposer d'avantages spécifiques. Comme pour DUBOIS, certaines de ces explications sont basées sur des éléments qu'il n'avait pas à sa connaissance lors de la réflexion.

3.3.3.4. *Les conséquences personnelles*

Prendre une décision engageante semble avoir des conséquences personnelles sur le répondant qui peuvent être positives et négatives.

Les valeurs les plus fortes que nous ayons vues au cours de l'analyse de cas sont celles de la famille REUSSITE. On la retrouve en effet lors de la l'analyse des solutions non-engageantes et lors de l'analyse des solutions engageantes car elle est sous-jacente aux motivations entrepreneuriales de PHILIPPE1. Rappelons que nous avons fait ressortir de l'analyse que la délocalisation est une stratégie de succès, opposable à la fermeture qui est un échec. Ainsi, que ce soit le succès que connaît l'entreprise depuis la mise en place de cette stratégie qui est l'épisode de la vie de son entreprise pour lequel il est le plus fier n'est pas surprenant. L'atteinte des objectifs préalablement fixés, la reconnaissance en tant que marque, le peu de manufacturiers ayant réussi dans cette transformation sont autant d'éléments qui font que PHILIPPE1 est très fier de ce choix stratégique.

PHILIPPE1 souligne que lorsqu'il a pris sa décision, il savait qu'il devrait vivre avec les conséquences. Les conséquences en question sont celles qui influencent la réflexion que nous avons détaillée précédemment.

En effet, il sait qu'il va devoir licencier des employés et qu'il va devoir leur annoncer. La délocalisation est pour lui la décision la plus difficile qu'il ait eu à prendre au cours de sa vie de dirigeant car ce jour-là il a « *mis à pied 250 employés* ». Même si des rumeurs avaient circulé conduisant à ce que les employés s'attendaient à cette nouvelle, PHILIPPE1 a voulu l'annoncer en personne, « *debout* ». Néanmoins, il tient à relativiser l'impact sur les salariés d'une telle décision. Il reconnaît ne pas avoir fait le suivi de ses salariés. Le marché de l'emploi n'étant pas difficile, si une personne ne trouve pas de travail c'est parce qu'elle ne « *cherche pas beaucoup* ». La situation du marché de l'emploi ne justifie pas de s'inquiéter outre mesure des conséquences sur les salariés.

Il avait également conscience du défi qui l'attendait. Délocaliser est, selon lui, plus difficile que de relancer une affaire. Mais il s'estimait encore jeune et donc capable de relever ce défi. Néanmoins, il n'est pas sûr que dans pareille situation, il reprendrait cette décision. La demande de travail a en effet été bien supérieure à ce qu'il avait envisagé. Il ne pensait pas que ce serait si difficile et que ça empiéterait autant sur sa vie personnelle. Il remet en cause son choix et la manière dont il l'a mis en œuvre, soulignant qu'il ne l'a peut-être pas fait de la « *bonne façon* ». Actuellement, sa vie de dirigeant ne lui laisse aucun répit.

3.4. CAS DELINOX

3.4.1. Particularité du cas et situation initiale

DELINOX est un cas particulier. À la différence des autres entreprises que nous avons contactées, elle n'a pas encore cherché à contrer la concurrence asiatique sur son marché. Si, au début, nous avons douté de sa pertinence dans notre étude, nous l'avons analysée dans l'objectif de vérifier que les informations que nous avons dégagées des autres cas ne ressortent effectivement que chez les entreprises ayant atteint un stade avancé de réflexion. DELINOX a donc servi de cas témoin qui nous permet d'affiner ce que notre analyse a fait ressortir chez DUBOIS, SUZANNE et PHILIPPE.

DELINOX est créée par DELINOX1 et l'un de ses amis en 1989. À son début, l'entreprise fabrique et installe des produits en inox avec un camion. Il s'agit d'une entreprise mobile qui ne se sédentarise que quelques années plus tard après le succès rencontré.

Après des études en comptabilité, DELINOX2 rejoint l'entreprise et finit par prendre quelques années plus tard le poste d'adjointe au dirigeant. Toute la famille travaille dans l'entreprise : les parents et leurs trois enfants. Le père possède 100% de la société. Ces caractéristiques font de DELINOX une entreprise familiale selon F-PEC (Astrachan *et al.*, 2002)

DELINOX1 et DELINOX2 sont tous les deux à la tête de l'entreprise mais DELINOX1 n'a pas été interrogé car s'il est toujours officiellement le Président, la gestion et les orientations stratégiques sont menées par DELINOX2. DELINOX1 ne

s'occupe que d'aspects techniques et est la majorité du temps sur le terrain (devis et installation).

DELINOX2 occupe un poste qui demande, selon elle, une grande polyvalence et une bonne gestion du temps.

L'organisation hiérarchique s'approche d'une hiérarchisation pyramidale comme chez DUBOIS et PHILIPPE mais adaptée de façon à ce que DELINOX 2 ne soit pas la supérieure directe des membres de sa famille.

Fournissant un service clef en main, elle ne passe pas par des distributeurs. Néanmoins, elle vend rarement aux consommateurs finaux, ses clients étant principalement des artisans et des entrepreneurs qui refacturent le service à leurs clients (restaurant, fabricants de cuisine...), et des laboratoires. On retrouve une organisation équivalente chez SUZANNE qui vend ses produits aux fabricants de meubles de cuisine.

Malgré la concurrence asiatique et la récession actuelle, DELINOX2 considère l'entreprise comme étant en bonne santé même si elle rencontre quelques difficultés qui obligent à surveiller sa performance.

3.4.2. Évolution du contexte

3.4.2.1. Changements sur le marché

DELINOX évolue sur deux marchés : le marché local Canadien (Québec et Ontario) et à l'international (États-Unis). Il s'agit de marchés avec lesquels DELINOX a des relations différentes.

Sur son marché local, elle fait affaire avec des entreprises jugées fidèles dont certaines sont clientes depuis la création de DELINOX. Les clients américains ne sont que des clients ponctuels. Ce marché permet à DELINOX d'avoir ponctuellement de gros contrats qui ne sont pas vitaux pour l'entreprise.

La concurrence asiatique est effectivement présente sur le marché de DELINOX. Elle est présente tant au Canada que sur le marché des États-Unis. Pourtant, elle ne semble pas constituer une concurrente majeure, DELINOX se sentant relativement en sécurité.

En effet, les clients de DELINOX continuent majoritairement à s'approvisionner auprès de l'entreprise. Son marché commence pourtant à évoluer mais cette avancée des concurrents asiatiques ne semble toucher que son marché international ; ce sont les clients Américains qui se tournent vers des produits moins chers.

La perte de ces contrats ne constitue pas, pour DELINOX, une perte colossale. Elle ne pousse pas l'entreprise à chercher par « *tous les moyens* » à s'aligner sur les prix proposés par ses concurrents.

Les entreprises DUBOIS et SUZANNE distribuent leur produit de manière équivalente. Eux non plus ne sentaient pas directement, dans un premier temps, l'impact de la concurrence asiatique. Elle les avait, en premier lieu, privées de leurs débouchés. Selon DELINOX2, l'entreprise ne semble pas rencontrer les mêmes difficultés. Ainsi, DELINOX commerce toujours avec des clients présents depuis la création.

3.4.2.2. Modifications stratégiques

Le premier changement stratégique de DELINOX pour réagir à la concurrence asiatique est l'arrêt de l'internationalisation. DELINOX se recentre sur son marché Canadien. Elle arrête toute prospection à l'internationale et ne remplace pas l'unique personne bilingue qui a quitté l'entreprise pour des raisons personnelles. Elle abandonne cette stratégie.

Mais DELINOX met en place d'autres stratégies qui ont pour objectif d'éviter que l'entreprise soit en danger en cas de modifications majeures sur le marché. Elle opère donc quelques changements stratégiques.

Premièrement, grâce à la méthode PVA, DELINOX réorganise la production dans l'objectif de baisser les coûts et ainsi garantir un meilleur respect des devis qui sont réalisés.

L'entreprise est « *archaïque* » au niveau informatique. Cela entraîne des ralentissements et des problèmes de communication et de gestion. DELINOX se dote donc d'un système ERP permettant une meilleure gestion des ressources.

Malgré la confiance qui lie DELINOX à ses clients, l'entreprise se dote de moyens qui lui permettent de surveiller les évolutions du marché.

3.4.3. Compréhension des stratégies

3.4.3.1. Explications par les caractéristiques de l'entreprise et de l'environnement.

On peut noter que les stratégies mises en place dans l'entreprise sont basées sur deux éléments : l'évolution du marché et les caractéristiques de l'entreprise.

Rappelons que l'entreprise est une entreprise manufacturière qui propose l'installation des produits fabriqués. Le couplage de la production et de l'installation confère à l'entreprise un statut particulier. Avoir cette proximité avec les clients la distingue des concurrents et en particulier asiatiques qui peuvent parfois vendre à un prix inférieur mais qui ne peuvent installer leur produit. Miser sur cette stratégie explique pourquoi DELINOX abandonne l'international où elle ne bénéficie pas de cette proximité et où il est donc plus difficile de lutter contre la concurrence.

DELINOX est également une entreprise qui réalise du sur-mesure. Cette stratégie présente depuis la création de l'entreprise permet de se différencier des produits des concurrents et en particulier de ceux des producteurs asiatiques réputés pour être des produits homogènes. Avec ce type de production, l'entreprise colle au plus près des attentes des clients, limite ses stocks et se rend indispensable.

La gestion des ressources et l'organisation de la production sont mises en place pour que l'entreprise continue à avoir des bons résultats. Elle lui permettra de s'adapter en cas de changements majeurs de l'environnement.

Néanmoins, comme pour les autres cas, ces stratégies semblent également répondre aux motivations à la création.

3.4.3.2. La motivation à la création

D'après DELINOX2, les créateurs de l'entreprise voulaient répondre aux mieux aux besoins de la région grâce à leur savoir-faire. Pour cela, il pensait que la forme la plus appropriée mais également la moins contraignante était que l'entreprise fabrique et installe les produits issus de la transformation de l'inox en feuille à partir d'un camion.

On voit donc l'impact de la motivation à la création sur les stratégies « historiques » de l'entreprise qui l'ont façonné depuis sa création et garantie son succès. Mais surtout, elle explique le repli sur le marché local opéré par DELINOX. Le repli sur un marché qui compose l'essentiel du chiffre d'affaire et sur lequel ils ne font aucune prospection depuis plusieurs années est en effet cohérent avec les motivations à la création.

Néanmoins, l'entreprise est aujourd'hui sous la direction de DELINOX2. C'est elle qui décide de l'orientation stratégique. Ainsi, les motivations de DELINOX2 peuvent nous permettre de comprendre les stratégies prises. Elle explique qu'elle suit un cheminement naturel qui est justifié par le fait que l'entreprise soit une entreprise familiale. Toutefois, elle prétend que ça n'a pas toujours été sa vocation, qu'elle a pris la place d'adjointe à la direction pour protéger

son père qui avait dû faire face à deux adjoints précédents qui n'étaient pas honnêtes. Personne n'est venu la trouver pour le lui demander, elle a choisi de son plein gré. Elle estime que c'est habituel chez elle, dès qu'elle occupe un poste elle cherche toujours à aller plus haut pour occuper le poste qui lui confère le plus de responsabilités. Elle cherche également continuellement à améliorer ses compétences.

Si on analyse en parallèle les orientations stratégiques, on voit que ces stratégies sont explicables également par les motivations à la reprise. Ainsi, la mise en place d'une méthode PVA témoigne de la volonté de toujours améliorer ses capacités et compétences. L'implantation d'un système ERP montre le souhait d'un meilleur contrôle sur l'entreprise motivé par l'envie d'avoir toujours plus de responsabilités.

Notre analyse semble donc montrer que les motivations à la création et à la reprise pourraient avoir un impact. Ainsi trois aspects expliqueraient la mise en place de stratégie. En effet, les stratégies actuelles sont basées :

- Sur les caractéristiques de l'environnement,
- Sur les caractéristiques de l'entreprise
- Sur les raisons de la création et de la reprise

Pour mettre en place les nouvelles stratégies qui sont compatibles avec les valeurs sous-jacentes à la reprise, DELINOX2 s'est tournée vers des aides professionnelles (Consultant...). Ces aides professionnelles ne sont tout de même pas suffisantes selon DELINOX2. Elle déclare se sentir très souvent seule dans son travail. Cet aspect de son poste est celui qui lui déplaît le plus et a des conséquences dans sa vie personnelle (difficultés à s'endormir).

Ces stratégies étant expliquées sans élément personnel, elles rejoignent les stratégies non-engageantes que nous avons fait ressortir dans les autres cas. Pourtant, comme nous l'avons de nombreuses fois soulignées au cours de notre analyse de nombreux éléments personnels influencent la vision de l'entreprise. Parmi ces éléments, nous nous intéressons à l'impact des valeurs.

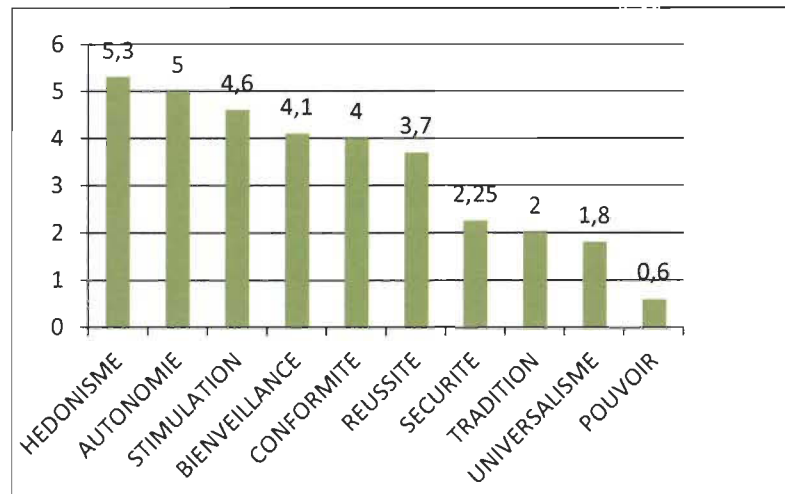
3.4.3.3. Les valeurs sous-jacentes

Nous nous sommes penchés sur les valeurs de DELINOX2 car c'est elle qui décide des orientations stratégiques de l'entreprise. Ainsi, comme pour les autres cas nous lui avons fait remplir la grille de valeurs de Schwartz (2006) dont les résultats figurent dans le tableau suivant. Ils nous permettent de saisir les valeurs sous-jacentes à la reprise de la direction.

Tableau 16: Grille de valeurs de DELINOX2

Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »				Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »			
Créativité	6	Indépendant	6	Ordre Sociale	0	Réciprocité Des Services Rendus [Bonne Santé	0
Liberté	6	[Amour propre	4	Sécurité Familiale	0		6
Choisir ses propres buts	6	Intelligent	6	Sécurité Nationale	0	Modéré	0
Curieux	5	Droit à une vie privée]	5	Propreté	5	Sentiment d'appartenance]	6
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle				Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »			
Plaisir	6	Aimant la vie	6	Une vie variée	5	Une vie passionnante	5
Aimant se faire plaisir	7			Intrépide	6		
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »				Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »			
Respect de la tradition,	0	Acceptant ma part dans la vie	0	Obéissant,	0	Honorant ses parents et les anciens	4
Humble,	6	[Modéré	0	Autodiscipliné	5	[Loyal	6
Religieux,	-1	Vie Spirituelle]	0	Politesse	3	Responsable]	5
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »				Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».			
Secourable	6	Amitié Vraie	6	Large d'esprit	6	Unité Avec La Nature	5
Honnête	6	Amour Adulte	5	Justice Sociale	5	Sagesse	6
Indulgent	5	[Sentiment d'appartenance	6	Égalité	3	Protégeant l'environnement	6
Responsable	5	Un Sens Dans La Vie	5	Un Monde En Paix	6	[Harmonie Intérieure	6
Loyal	6	Une Vie Spirituelle]	0	Un Monde De Beauté	5	Une Vie Spirituelle]	0
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »:				Réussite : le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues			
Autorité	0	[Reconnaissance sociale]	0	Ambitieux	3	[Intelligent	6
Richesse	3			Ayant du succès	3	Amour propre	4
Pouvoir social	4			Capable	6	Reconnaissance sociale]	0
Préservant mon image publique	0			Ayant de l'influence	4		

Figure 7: Classement des familles de valeurs de DELINOX2



C'est l'interaction famille-entreprise qui a poussé DELINOX2 à intégrer l'entreprise. Mais comme nous l'avons vu précédemment, d'autres raisons l'ont poussée à occuper le poste qu'elle occupe actuellement. À partir de la grille de valeurs et de l'analyse de l'entrevue, on peut distinguer trois familles de valeurs :

- BIENVEILLANCE : C'est la raison principale qui aurait motivé DELINOX2 à prendre le poste qu'elle occupe actuellement. Ce poste a été occupé par deux autres personnes avant elle mais le mandat de la première a été marqué par un cas de fraude tandis que la deuxième personne a mis en œuvre des stratégies ayant pour objectif de baisser la valeur de l'entreprise afin de la racheter à bas prix. C'est dans l'optique de protéger son père que DELINOX2 va spontanément prendre la place.
- AUTONOMIE : Elle explique qu'à chacun des emplois occupés, elle a cherché à aller vers des postes qui lui permettaient d'avoir plus de responsabilités (valeur : **Choisir ses propres buts**).
- REUSSITE : Le poste qu'elle occupe aujourd'hui est un poste qu'elle n'avait jamais eu. La principale difficulté qu'elle rencontre est donc de

faire face à son manque d'expérience. Mais, elle a pris le poste en sachant que celui-ci lui permettrait de devenir meilleure, d'accroître ses compétences et de prouver alors qui elle est (valeur : **Capable**).

Les stratégies mises en place sont en accord avec ses valeurs. Le repli sur le marché canadien est une stratégie qui s'inscrit dans la famille de valeurs AUTONOMIE. En effet, il témoigne de sa volonté de ne pas se laisser faire par les clients américains qui voudraient que l'entreprise baisse radicalement ses prix. Ce qu'elle refuse de faire. Elle préfère quitter ce marché.

L'implantation d'un système ERP fait écho à la valeur REUSSITE. La récession actuelle a un impact sur l'entreprise qui, même si elle ne la met pas en danger pour le moment, détériore le chiffre d'affaire. La crise que traversent aujourd'hui les pays développés est arrivée lorsque DELINOX2 a pris ses fonctions en tant que gérante de l'entreprise. Selon elle, cette simultanéité entre la baisse du chiffre d'affaire et sa prise de fonction peut entraîner les salariés à penser qu'elle n'arrive pas à gérer l'entreprise. La mise en place de l'ERP est là pour arrêter la baisse des ventes et montrer ainsi qu'elle a les aptitudes pour être à ce poste.

La persistance de la stratégie de couplage mise en place par son père comme stratégie principale peut aussi témoigner de l'importance de la famille de valeurs BIENVEILLANCE. Par respect pour son père, elle peut freiner les autres orientations stratégiques qu'elle voudrait lancer et qui pourraient remettre en cause les stratégies du créateur (comme nous l'avons vu pour PHILIPPE1).

3.4.4. La présence d'éléments qui pourraient déclencher une nouvelle réflexion

3.4.4.1. *L'impact dans l'entreprise de valeurs qui ne sont pas sous-jacentes à la reprise*

D'après le tableau et le graphique précédents, d'autres valeurs personnelles sont présentes et à la manière des autres cas, on est en mesure de montrer que la personnalisation de la gestion fait entrer ces valeurs dans l'entreprise et ce, même si elles ne figurent pas dans la liste des valeurs sous-jacentes à la reprise de l'entreprise.

Parmi elles, les valeurs de la famille HEDONISME, CONFORMITE et STIMULATION ont un écho aussi dans des éléments de gestion dans l'entreprise.

La STIMULATION est visible dans le fait qu'elle occupe deux postes. Elle s'occupe de la gestion de l'entreprise, tâche qui lui prend quarante-huit heures de travail par semaine. Ce poste dans l'entreprise est un poste stressant et difficile. Pourtant, en parallèle, elle occupe un poste de serveuse à temps partiel les fins de semaines. La stimulation a un écho dans la gestion de l'entreprise. En effet, l'installation de l'ERP et la refonte des méthodes de production n'est pas soutenue par sa famille. (Valeur : **intrépide**)

L'HEDONISME peut être vue dans le même élément que celui dont nous nous sommes servis pour justifier la STIMULATION. Elle n'occupe pas le poste à temps partiel pour augmenter ses revenus mais parce qu'elle aime travailler dans la restauration. C'est sa passion. Dans le style de gestion cet ensemble de valeur à un impact particulier. Cette passion pour la restauration lui sert à contrer les désaccords avec ses parents. Si ses parents ne la soutiennent pas dans la gestion, elle partira.

La CONFORMITE est présente dans l'un des évènements qu'elle nous raconte. Deux de ses employés ne s'entendent pas. Leur mésentente crée des tensions dans l'entreprise depuis plusieurs mois. Elle ne décide pourtant d'intervenir que le jour où ils ont haussé la voix et se sont ouvertement disputés devant tout le monde. Elle est intervenue parce que ce sont des « *choses qui ne se font pas* ». (Valeur : **Autodiscipline**). CONFORMITÉ

DELINOX2 considère que la concurrence n'est pas pour l'instant une menace sérieuse. Les stratégies évoquées précédemment suffisent à l'entreprise et il n'est pas, selon elle, nécessaire d'en mettre d'autres en œuvre. Aucune réflexion sur des stratégies engageantes n'a été évoquée par le répondant. Néanmoins, la présence de valeurs qui ne sont pas sous-jacentes à la reprise dans la gestion de l'entreprise est visible dans tous les autres cas que nous avons étudiés et elles ont toutes pesé lors d'une réflexion engageante. Il est donc possible que dans le cas où les stratégies habituelles ne fonctionneraient plus ces valeurs soient prises en compte dans une réflexion.

Nous étions partie de l'idée que c'est l'accroissement de la concurrence asiatique (élément déclencheur) qui lançait une nouvelle phase de réflexion. Ce cas semble aller en ce sens car les autres variables possibles ont pu être écartées.

3.5. RÉPONSES COMMUNES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE

Ces analyses nous permettent de répondre aux questions spécifiques de recherche et plus largement à la question générale.

Rappelons que la question de recherche est la suivante :

Comment, dans ce contexte de fortes pressions concurrentielles, les dirigeants de PME ont-ils organisé leur réflexion stratégique avec, en arrière-plan, un conflit possible avec leur propre système de valeurs ?

Les questions spécifiques qui figurent dans notre modèle de recherche sont par ailleurs :

- Comment ce conflit a-t-il affecté la prise de décision?
- Existe-t-il des stratégies moins douloureuses que d'autres?
- L'entourage du dirigeant a-t-il joué un rôle dans la prise de décision?

3.5.1. La présence de variables communes avec les autres cas

Le tableau 17 présente les différentes variables qui pourraient influencer le déclenchement d'une réflexion sur des stratégies engageantes. Outre l'influence de la concurrence, deux autres éléments diffèrent « le décideur a des enfants en bas âge » et « insuffisances des stratégies non-engageantes ». Ce dernier élément est lié à la variable influence de la concurrence ce qui explique son absence. Le décideur a des enfants pourrait expliquer l'arrivée d'une réflexion engageante. Cette variable a en effet eu un impact sur DUBOIS2 qui est la seule répondante de notre échantillon à être concernée.

Tableau 17 : Variables pouvant déclencher une réflexion sur des décisions engageantes

Variables	DUBOIS	SUZANNE	Philippe	Delinox
Aide externe lors des stratégies non engageantes	X	X	X	X
Formation en administration	X	X	X	X
Genre féminin	X			X
Gestion bicéphale	X			X
Hierarchie pyramidale	X		X	X
Importance de la STIMULATION	X	X	X	X
Importance de l'AUTONOMIE	X	X	X	X
Importance de l'HEDONISME	X	X		X
Interaction famille-entreprise	X		X	X
Internationalisation	X	X	X	X
Obligations externes	X	X	X	X
Polyvalence des dirigeants	X	X	X	X
Présence de concurrents étrangers	X	X	X	X
Proximité avec les clients	X			X
Proximité avec les salariés	X	X	X	X
Proximité temporelle	X	X	X	X
Solitude	X	X	X	X
Le décideur a des enfants en bas âge	X			
Insuffisance des stratégies non-engageantes	X	X	X	

3.5.2. Influence du conflit entre les valeurs sur les décisions

Nous avons été en mesure de distinguer deux sortes de stratégies : les stratégies non-engageantes qui, d'après notre analyse, sont en accord avec la vision et les stratégies engageantes qui obligent à une réflexion plus personnelle. Nous avons remarqué l'influence d'éléments personnels dans les stratégies engageantes. Nous les avons analysés sous l'angle des valeurs. Nous avons pu distinguer alors qu'il y avait conflit entre les valeurs au niveau de la réflexion avant la mise en place de stratégies engageantes. Néanmoins, notre analyse montre que les valeurs influencent indirectement l'ensemble des stratégies.

3.5.2.1. Influence indirecte des valeurs sur les stratégies non-engageantes

La vision définissant la forme de l'entreprise nécessaire à l'atteinte des objectifs, nous avons pu vérifier au cours de l'analyse que les motivations à la création influençaient la mise en place de stratégies nécessaires à la réalisation de ces objectifs comme nous l'avions noté lors de notre cadre théorique (Filion, 1991a, 1991b). Ces stratégies se basent sur trois éléments : les motivations à la création et les caractéristiques de l'entreprise (tous deux influencées par la vision) et la structure du marché. Nous les avons alors qualifiées de stratégies non-engageantes car elles sont prises grâce à des éléments propres à l'entreprise et ne sont à première vue pas personnelles.

Pourtant, comme nous l'avons rappelé au cours de nos analyses, les auteurs soulignent l'importance d'éléments personnels dans la construction de la vision de l'entrepreneur (Barbosa et Fuller, 2007; Bayad, 1998; Filion, 2000; Laroche et Nioche, 2006; Mahé de Boislandelle, 1996; Truche et Reboud, 2009). La théorie des traits fait, elle aussi, ressortir des éléments appartenant à la personnalité de l'entrepreneur (Bridge, 2003) montrant bien l'importance d'éléments personnels dans la création d'entreprise. Comme nous l'avons souligné au cours de notre premier chapitre, la personnalité est composée de plusieurs éléments. Parmi ces éléments, nous nous sommes intéressés aux valeurs.

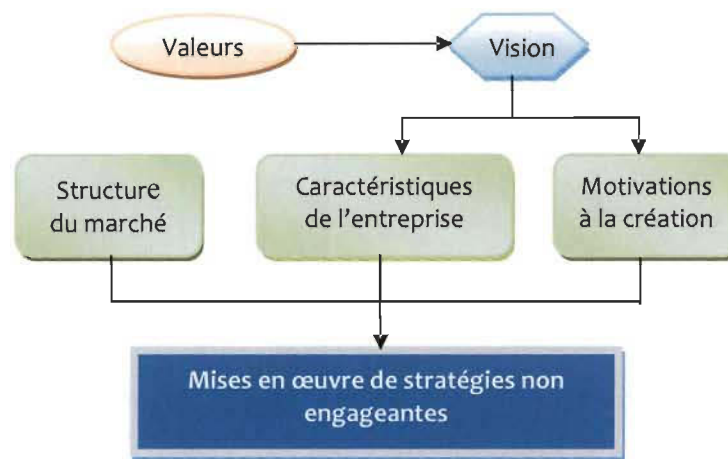
Suite à notre analyse, nous avons pu distinguer dans nos cas la présence de valeurs propres aux raisons de la création. D'après notre analyse les stratégies non-engageantes sont en accord avec ces valeurs. Cela pourrait expliquer l'utilisation du « nous » au lieu du « je » lorsque nos répondants parlaient de ces stratégies.

En effet, pour Schwartz (2006), un individu ne prend pas conscience des valeurs qu'il met en avant tant qu'elles sont en accord avec les actions qu'il mène. Nos résultats s'inscrivent dans cette idée.

Par ailleurs, nous avons remarqué que des valeurs qui ne sont pas sous-jacentes à la création de l'entreprise expliquent certains actes de gestion de l'entreprise. Cet élément peut être expliqué par la personnalisation des actes de gestion (Bridge, 2003), les dirigeants ont transposé des valeurs personnelles qui ne figurent pas dans les motivations à la création mais qui leur sont propres en tant qu'individu. Cette transposition a créé une mémoire morale (Feldman, 2007) et une tradition morale qui encadrent inconsciemment les activités de l'entreprise.

Selon nos analyses, il y aurait donc une influence indirecte et non visible au premier abord des valeurs sur les premières stratégies mises en place par nos répondants. Les valeurs n'étant pas en opposition, les stratégies qui en découlent peuvent être qualifiées de non-engageantes

Figure 8. Influence des valeurs sur les stratégies non-engageantes



3.5.1.2. Influence directe sur la réflexion engageante

Si dans le cadre des stratégies non-engageantes, les valeurs ne semblent influencer qu'indirectement les stratégies mises en place, notre analyse fait ressortir que c'est différent lors de réflexion sur la réalisation de stratégies engageantes. Cette réflexion apparait dans les trois cas concernés par un accroissement des pressions de l'environnement. Ce dernier semble faire ressortir des valeurs qui ont intégré l'entreprise du fait de la personnalisation des actes de gestion et qui n'appartiennent pas au rôle chef d'entreprise.

Il semble que tant que les activités ne confrontaient pas au même moment des systèmes de valeurs opposés, alors les systèmes de valeurs cohabitaient (théorie de la collaboration de Schwartz (2006)). Mais cette pression semble créer une situation de dissonance (Aquino *et al.*, 2009) entre plusieurs systèmes de valeurs et particulièrement avec celles qui ne sont pas sous-jacentes à la création d'entreprise mais qui caractérise l'individu à sa tête. Lors des entrevues, les répondants mettent donc en évidence des éléments personnels qui ont influencé leur décision que nous avons mis en parallèle à la grille des valeurs qu'ils avaient remplie.

D'après notre analyse, le conflit entre les valeurs conduit à une réflexion particulière et influence donc de manière forte et directe la mise en place de stratégies engageantes dans les entreprises étudiées.

3.5.1.3. Influence après la réflexion

Pour prendre sa décision, le dirigeant va privilégier l'un ou l'autre de ses systèmes de valeurs. Mais les valeurs écartées ne disparaissent pas pour autant, elles sont justes mises en retrait pour faciliter la décision. Elles vont réapparaître dans les cas où les deux personnalités vont à nouveau cohabiter (Aquino *et al.*, 2009).

Leur impact semble être moindre si la décision prise est un succès (sentiments d'ennui ou de fatigue chez DUBOIS et PHILIPPE). Mais en cas d'échec, elle crée une souffrance voire un mal-être pouvant avoir des conséquences graves (SUZANNE), l'un de nos répondants évoquant des suicides d'amis dirigeants d'entreprise qui luttaient dans une situation équivalente.

Parce que les valeurs ont un impact tout au long de notre analyse que ce soit sous la forme directe ou indirecte, nous pouvons voir que les cas interrogés subissent l'effet de microcosme qui conduit à ce que le dirigeant s'implique personnellement dans l'entreprise voire même de manière affective (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Torrès, 2003).

3.5.3. Existence de stratégies moins douloureuses que d'autres

Nous avons évoqué au cours de notre modèle de recherche, la possibilité d'établir une hiérarchie des décisions en fonction de la souffrance qu'elle pourrait

créer. En réalité, la réflexion est personnelle et propre à chacun, les troubles personnels causés par la mise en place d'une stratégie ne sont pas les mêmes pour les répondants. Cette idée nous rappelle que la première caractéristique des PME est leur hétérogénéité.

Néanmoins, les études de cas nous permettent de faire ressortir l'idée que les stratégies non-engageantes sont les moins douloureuses et que les stratégies engageantes sont évaluées et rationalisées par les répondants afin de prendre la moins douloureuse.

3.5.3.1. Les stratégies non-engageantes sont les moins douloureuses

En terme de conflit avec les valeurs, les stratégies non-engageantes semblent être les moins douloureuses. Notre analyse ne fait pas ressortir de conflit entre les systèmes de valeurs du dirigeant. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les valeurs n'ont qu'un impact indirect sur ces stratégies. Nous n'avons relevé aucune souffrance à ce moment-là de notre entrevue.

3.5.3.2. Les stratégies engageantes sont pesées par chaque individu dans une optique de rationalisation

Les stratégies engageantes semblent prendre place, pour nos trois cas qui la rencontrent, dans une situation de difficulté. Cette situation semble être due à l'échec des stratégies précédentes. Elle place le dirigeant dans une situation difficile qui peut être analysée en termes de conflit entre les systèmes de valeurs. Par conséquent, elles peuvent être douloureuses.

L'organisation de la réflexion selon l'étape trois du processus de décision d'un acte amoral (Murphy et Dacin, 2011) permet au décideur de hiérarchiser lui-même les stratégies clairement incompatibles et donc potentiellement douloureuses, en les rationalisant. Ainsi, en mesurant les coûts et avantages de chacune, il peut adopter la moins difficile. Nous avons retrouvé ce processus dans chacun des cas concerné.

3.5.4. Rôle de l'entourage sur la réflexion

3.5.4.1. Ambiguïté de la proximité

Le principe proxémique qui caractérise les PME (Torrès, 2007) a un rôle ambigu dans les cas étudiés. Que la proximité soit hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, stratégique, elle influence tout du long la réflexion du dirigeant parfois la facilitant, d'autres fois la complexifiant.

Ainsi, la proximité temporelle oblige les dirigeants à prendre une décision engageante rapidement alors que celle-ci demande une réflexion approfondie. La proximité hiérarchique complexifie la gestion des ressources humaines car elle semble intensifier la difficulté des licenciements, des délocalisations ou des fermetures. La proximité stratégique encourage deux des dirigeants qui ne sont pas dans une optique de croissance mais plus de pérennisation à se replier sur des marchés qu'ils connaissent. D'après notre analyse, les deux entreprises concernées prennent alors le risque, en cas d'échec sur ce marché, de déclencher des réflexions sur des stratégies engageantes.

Les effets¹⁷ qui sont à la source du principe proxémique sont visibles chez nos répondants. Notre analyse a fait ressortir l'effet de proportion (DUBOIS), l'effet de microcosme (voir précédemment), l'effet de nombre (voir proximité hiérarchique) et l'effet de grossissement. Si l'on s'attarde sur l'effet de grossissement, il contribue à ce que la gestion en PME soit saccadée ce qui laisserait penser que c'est cet effet qui conduit à l'existence de deux phases de stratégies dans nos cas alors que la pression est continue.

3.5.3.2. Aide du premier degré

Baillette (2001) a montré dans ses travaux que les dirigeants de PME font appel aux associations qui les mettent en relation dès les premières étapes de leur réflexion, étant donné leur caractère professionnel. On retrouve cet aspect dans nos cas.

3.5.3.3. Aide du deuxième degré

A la deuxième phase de réflexion, aucun des dirigeants ne s'est tourné vers une aide extérieure. Ils estiment tous qu'elle n'est pas adaptée à cette réflexion personnelle. Pour Wright *et al.* (2006), si le soutien est inapproprié, un individu peut se trouver dans une situation de solitude qui procure de réelles difficultés.

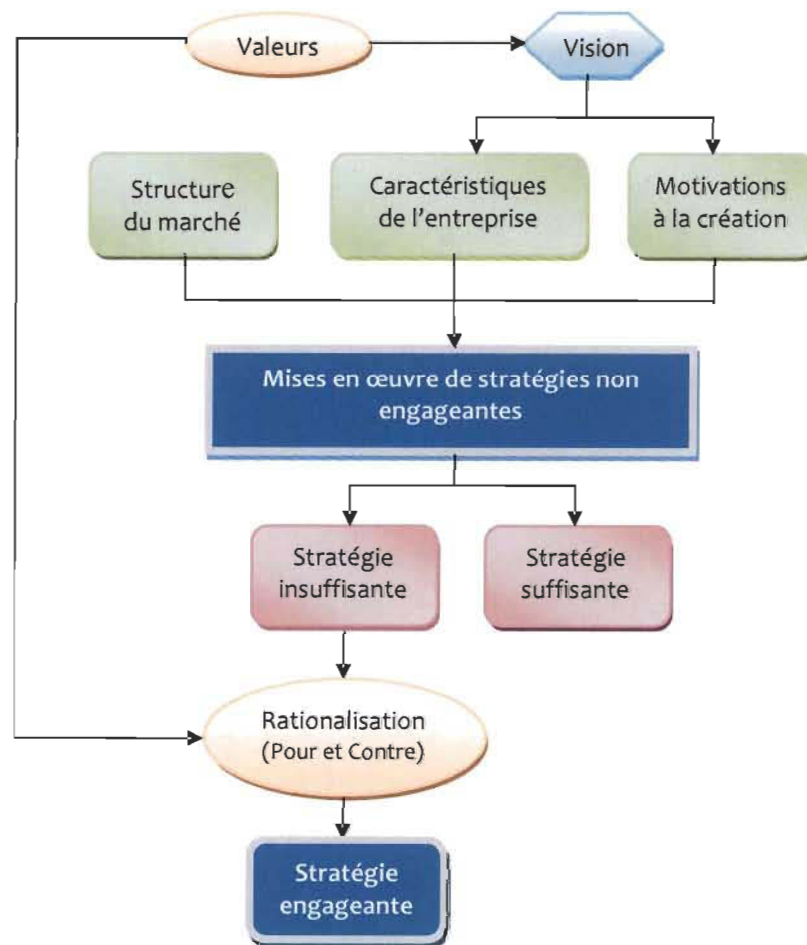
Si l'absence d'aide du deuxième degré semble ne pas être un problème très grave en cas de succès de la stratégie engageante mise en place, elle nous paraît plus préoccupante quand cette décision est un échec.

¹⁷ Des définitions de ces effets figurent dans le premier chapitre.

3.5.4. Schématisation de l'organisation de la réflexion pour les cas présentés

Notre analyse nous permet de proposer un schéma qui illustre l'organisation de la réflexion du dirigeant dans le cadre de notre recherche. Ce schéma est une réponse à notre question de recherche.

Figure 9. Réflexion du dirigeant dans un contexte de forte pression concurrentielle avec un conflit entre les valeurs en arrière-plan



3.5.5. Les justifications

Au cours des entrevues, les dirigeants ont tous spontanément justifié leurs choix. Ces justifications sont communes aux cas concernés. Elles semblent démontrer l'existence de biais cognitifs. Ces derniers apparaissent quand il y a une différence entre la décision rationnelle et la décision effectivement prise (Laroche et Nioche, 2006).

Ainsi, quatre justifications sont communes à nos cas. La première justification en commun est l'âge. Quelle que soit la décision prise, l'âge sert à la justifier. Cet élément semble être une valeur sûre, un point de repère universel qui permet de faire comprendre à l'interlocuteur pourquoi il a pris cette décision. La deuxième justification est la résignation. Les dirigeants montrent tous que, quelle que soit la décision prise, ils n'avaient pas le choix de la prendre. Ce n'est pas eux qui ont pris la décision mais c'est le contexte qui leur a imposée. Cette justification va de pair avec la troisième justification qui est la mise en avant d'un responsable ou d'un coupable.

À deux reprises, on retrouve cette justification par le fait qu'il ne soit pas le seul à prendre cette décision. Celle-ci nous paraît avoir un côté rassurant, surtout dans les cas où la décision a été un échec. En effet SUZANNE1 par exemple estime qu'organiser sa relève est fréquent dans ce contexte. Ainsi, s'il y a échec, cela le conforte dans son choix. La relève reste donc la bonne solution mais ce n'était pas avec la bonne personne.

Enfin en cas de succès, on retrouve pour les deux cas concernés une justification par des éléments inconnus aux moments de la réflexion. Il semble que ce soit un moyen de se rassurer de la décision prise (« Finalement, j'avais raison »).

Nous avons donc au cours de ce chapitre répondu à la question général et aux questions spécifiques; le chapitre 4 va maintenant nous permettre de conclure notre étude.

CHAPITRE 4 : LIMITES, PISTES DE RECHERCHE ET CONCLUSION

Ce chapitre a pour objectif de conclure notre recherche. Il présentera dans un premier temps les limites de notre étude, pour ensuite présenter les avenues à envisager pour des recherches futures avant de conclure notre travail.

4.1 LIMITES DE NOTRE ÉTUDE

Comme toute recherche scientifique, notre recherche présente des limites que nous allons énoncer.

La première limite est notre échantillonnage. La méthode d'échantillonnage, nous a conduit à privilégier des cas ayant une représentativité théorique que nous avons jugée nécessaire pour dégager de nouvelles connaissances sur un phénomène qui n'avait pas encore été étudié (Miles et Huberman, 2003).

Par ailleurs, le nombre de répondants issus de notre échantillonnage est inférieur au nombre nécessaires pour assurer selon certains auteurs la validité et la fiabilité de notre étude (Beaud, 2008). Nous avons, au cours de notre étude, contacté beaucoup de répondants et avons eu plusieurs contacts (courriel, téléphones...) avec certains. De nombreux dirigeants intéressés par l'étude ne pouvaient, du fait de leur position dans l'entreprise, donner une suite favorable à notre requête et ce, par manque de temps. Néanmoins, au cours des entrevues faites, de nombreuses informations se sont recoupées et même si les stratégies adoptées sont différentes pour chacun des répondants, la trame de réflexion suivie a été semblable. Ce point commun qui nous permet de répondre à notre question de recherche nous conduit à penser que nous avons atteint une certaine capacité de généralisation. D'autres entrevues nous auraient apporté un enrichissement et une confirmation.

Ces aspects composant les limites de notre méthode d'échantillonnage conduisent à ce que nos conclusions ne puissent être généralisées à l'ensemble des PME manufacturières du Québec évoluant sur un marché où les concurrents asiatiques sont présents.

La deuxième limite est la présence de biais de recherche. Nous avons autant que possible mis en place des moyens d'éviter notre subjectivité. La grille pour corroborer les valeurs ressortant avec la codification, la présentation du travail et des résultats au directeur de recherche sont autant d'éléments qui nous ont permis de le faire. Pourtant, pour écarter toute subjectivité, nous aurions aimé être en mesure de présenter nos résultats aux experts qui nous ont conseillé les cas et à d'autres chefs d'entreprises. La vérification par des personnes extérieures aurait accru la validité de nos résultats. Par manque de temps, nous n'avons pas pu réaliser cette vérification.

La troisième limite tient au sujet abordé. La non-formation du chercheur en éthique des affaires et en psychologie conduit à ce que la recherche puisse être jugée superficielle. Un chercheur dans ces domaines aurait probablement eu un regard plus poussé sur les éléments dégagés qui appartiennent à ces champs de recherche. Cependant, notre regard issu du monde de la gestion et de l'entrepreneuriat permet un point de vue complémentaire et différent.

Le sujet étudié conduit aussi, malgré nos efforts, à ce que nous ne pouvons écarter toute désirabilité sociale du répondant. Les valeurs, l'impact des décisions sur les employés etc. sont des éléments abordés qui peuvent conduire le répondant à enjoliver ses réponses pour être au plus près de ce que la société attend de lui. Cette limite est propre à toute collecte de données par entrevue et il nous appartient dès lors d'en tenir compte dans l'étendue des retombées potentielles de notre travail.

Une quatrième limite est également envisageable et elle tient aux instruments de mesure. Pour mesurer les valeurs nous avons utilisé la grille de valeurs de Schwartz (2006). Premièrement, nous nous sommes rendu compte au cours de notre étude que cette grille est difficile à remplir pour le répondant. Malgré nos efforts pour rendre la grille plus facile d'utilisation après les pré-tests, certaines valeurs n'étaient pas comprises par le répondant. Il est également difficile de mettre une note sur les valeurs qui nous caractérisent. Si on redonne ces grilles à nos répondants, il est tout à fait possible que l'importance donnée aux familles de valeurs ne varie pas mais que les notes de chaque valeur changent. Cette grille est, par ailleurs, longue à remplir. Le répondant peut donc se lasser au fur à mesure et noter avec moins de sérieux les valeurs figurant à la fin de la liste.

Toujours dans les instruments de mesure, les entrevues ont été effectuées plusieurs années après les faits étudiés. Le regard porté par les dirigeants sur cette situation peut donc être différent de celui pendant ou juste après sa réflexion. Il a, de plus, au cours de ces années eu l'occasion de discuter de cette situation et de se forger un argumentaire pour la présenter.

4.2 AVENUES DE RECHERCHE

Notre travail nous conduit à mieux comprendre un phénomène qui est difficile à vivre pour les chefs d'entreprises que nous avons rencontrés. Il nous permet de regarder les stratégies de réaction à la concurrence asiatique pour y voir à quel point les valeurs issues de la personnalisation des actes de gestion en PME ont un impact.

Ce travail montre qu'il existe deux phases d'orientation stratégiques dont la réflexion est engageante pour l'une et non-engageante pour l'autre. Ainsi, il pourrait permettre aux organismes d'aide de mieux comprendre les difficultés rencontrées par

les dirigeants. Ils pourraient ainsi être amenés à proposer des aides plus personnelles qui déboucheraient sur des propositions de stratégies empêchant les dirigeants de rentrer dans une phase de réflexion difficile et douloureuse. Ce travail pourrait conduire à ce que les aides soient adaptées ou complétées, évitant le phénomène de solitude et ses conséquences sur la santé mentale du décisionnaire comme le soulignent Wright *et al.* (2006).

Sous réserve d'une vérification de ces résultats sur un échantillon n'ayant pas les limites précédemment évoquées, la création d'un outil pour les aider dans cette tâche pourrait être envisagée comme recherche future. Pour que ces apports soient plus efficaces, on pourrait y incorporer les autres variables qui sont à la source de la création d'entreprise comme la culture (Filion, 1991b), les réseaux, la composition familiale (Aldrich et Cliff, 2003) et l'expérience (Cunningham et Lischeron, 1991) et ainsi voir leur impact (accentuation de l'influence des valeurs ou compensation en cas de conflit).

En effet, ce travail n'analyse la mise en place de stratégies de réaction qu'en termes de valeur. Or, comme nous l'avons souligné au cours de nos analyses d'autres éléments sont à prendre en compte et permettent de mieux comprendre l'implication de la personnalisation des actes de gestions. En effet, la personnalité est composée de divers éléments listés dans notre présentation de la littérature dont nous n'avons pas étudié l'influence ici. Les recherches futures pourraient donc les prendre en compte.

Enfin, on pourrait déplacer notre raisonnement à d'autres réflexions pouvant être difficile. Il pourrait par exemple s'appliquer dans les cas de transmission d'entreprise comme nous l'avons déjà évoqué au cours de notre troisième cas.

4.3 CONCLUSION

L'arrivée des concurrents asiatiques sur les marchés des pays développés a conduit beaucoup de personnes dans la société à s'inquiéter de l'état du tissu industriel. Médias, politiques, consommateurs, organismes internationaux, chercheurs se sont beaucoup intéressés aux réactions des entreprises. La délocalisation de la production peut constituer une réaction à la concurrence asiatique qui, parce qu'elle a des conséquences négatives localement, stigmatise les entreprises. Ces critiques sur les stratégies des entreprises montrent que de nombreux acteurs de notre société oublient qu'à la tête des entreprises se trouve un dirigeant. C'est à lui de prendre la décision, parfois difficile, qui lui permettra peut-être de sauver son entreprise.

L'influence du dirigeant sur les décisions stratégiques n'est pas un phénomène nouvellement étudié. La forme que l'entreprise a, ses orientations stratégiques, sa manière de gérer les employés, bref l'ensemble des actes de gestion sont le fruit des raisons pour lesquelles le dirigeant a créé son entreprise (Bridge *et al.*, 2003; Filion, 1991a, 2000, 1991b; Levet, 2005). À la base de ces motivations à la création, se trouvent entre autres, les valeurs du dirigeant et c'est sous cet aspect que nous avons cherché à expliquer la multitude de réactions en réponse à un même phénomène.

En effet cette étude visait à nous pencher sur la réflexion du dirigeant lorsque celui-ci doit prendre une décision qui vise à la fois à faire perdurer son entreprise qui fait appel à la rationalité économique mais aussi à protéger ses valeurs qui façonnent l'entreprise depuis sa création. Ainsi, notre recherche visait à comprendre comment les dirigeants avaient organisé leur réflexion dans ce contexte de pression concurrentielle tout en gérant la confrontation entre les systèmes de valeurs qui coexistent depuis le premier jour de l'entreprise. Les objectifs étaient alors de savoir de quelle manière ce conflit influence les stratégies mises en place, si des stratégies

moins douloureuses que d'autres pouvaient être dégagées et si l'entourage pouvait jouer un rôle sur le résultat de cette réflexion.

Dans notre recherche où cinq dirigeants de quatre entreprises différentes nous ont fait part de cette réflexion, nous avons pu remarquer que la vision entrepreneuriale pouvait être analysée sous l'angle des valeurs propres aux dirigeants. L'entreprise avait alors pour but de satisfaire les valeurs sous-jacentes à la décision de créer une entreprise. Mais, nous avons également remarqué que parce que les actes de gestion sont personnalisés en PME, l'entreprise prenait la forme qui épousait l'ensemble des valeurs du dirigeant, lui imposant alors un cadre de tradition morale (Feldman, 2007) et la dotant de stratégies en accord avec cette tradition.

Les modifications de l'environnement conduisent à la mise en place ou à l'accentuation des stratégies qui sont en accord avec l'ensemble des valeurs du dirigeant (valeurs sous-jacentes à la création de l'entreprise et valeurs de l'individu à la tête de l'entreprise). Ces stratégies ne donnent pas lieu à une réflexion qui sort du champ de l'entreprise et de l'aide est recherchée auprès des organismes professionnels. Nous les avons alors considérées comme non-engageantes pour le dirigeant. Si ces stratégies demeurent insuffisantes, le dirigeant est soumis à une réflexion bien plus difficile où les systèmes de valeurs (celles à l'origine de la création et celles qui le caractérisent en tant qu'individu) entrent en conflit les uns par rapport aux autres. En rationalisant les stratégies possibles, il finit par prendre, seul, la décision qu'il considère la moins difficile. Cette réflexion est engageante. Au cours de cette réflexion, les dirigeants mettent en place des outils de veille au cas où des changements de l'environnement auraient lieu et leur permettraient de revenir sur des stratégies non-engageantes. Cette dualité des stratégies (engageantes, non-engageantes) nous montre alors qu'il existe bien des stratégies moins douloureuses que d'autres pour les cas étudiés et que paradoxalement les réflexions les plus difficiles se mènent seul.

À partir de ce résultat nous sommes en mesure de faire plusieurs constats. Le premier est que la présence des valeurs dans la réflexion stratégique montre que pour nos trois cas concernés par une réflexion engageante les décisions en PME sont souvent personnelles et intuitives (Bridge, 2003) et que la moralité (l'incidence des valeurs) d'une réflexion évolue en fonction du contexte (Nyberg, 2008). L'influence des éléments personnels semble d'autant plus importante qu'une stratégie peut être envisagée comme difficile pour un dirigeant et non-difficile pour un autre. Le deuxième constat est que l'aide professionnelle ne semble pas adaptée à la phase de réflexion personnelle. Les dirigeants rencontrés se tournent tous vers de l'aide professionnelle lors des stratégies non-engageantes mais ils se sont tous repliés lors de la deuxième phase. Rappelons que selon Wright *et al* (2006), l'absence de structure de soutien adaptée accroît le sentiment de solitude.

Ces résultats pourraient être inquiétants car au cours de nos entrevues nous avons pu constater la solitude et les inquiétudes des dirigeants dans les aspects les plus difficiles de la gestion. Cette étude pourrait donc, à terme, conduire les organismes d'aide à adapter leur accompagnement en le personnalisant. Les conclusions qui en découlent devraient, tout du moins, justifier la poursuite des travaux afin de confirmer leur pertinence ou nuancer les conséquences.

ANNEXE A

LISTE DES VALEURS UNIVERSELLES DE SCHWARTZ

LISTE DES VALEURS UNIVERSELLES DE SCHWARTZ (2006)

Autonomie : « indépendance de la pensée et de l'action »			Sécurité : « sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus, et de soi-même »		
Créativité	Indépendant		Ordre sociale	Réciprocité des services rendus	
Liberté	[Amour propre		Sécurité familiale	[Bonne santé	
Choisir ses propres buts	Intelligent		Sécurité nationale	Modéré	
Curieux	Droit à une vie privée]		Propreté	Sentiment d'appartenance]	
Hédonisme : plaisir ou gratification sensuelle personnelle			Stimulation : « nouveauté, enthousiasme et défis à relever »		
Plaisir	Aimant la vie		Une vie variée	Une vie passionnante	
Aimant se faire plaisir			Intrépide		
Tradition : « respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache. »			Conformité : « modération des actions, des goûts, des préférences et des impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres, ou encore de transgresser les attentes ou les normes sociales. »		
Respect de la tradition	Acceptant ma part dans la vie		Obéissant,	Honorant ses parents et les anciens	
Humble	[modéré		Autodiscipliné	[loyal	
Religieux	Vie spirituelle]		Politesse	Responsable]	
Bienveillance : « la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact »			Universalisme : « compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature ».		
Secourable	Amitié vraie		Large d'esprit	Unité avec la nature	
Honnête	Amour adulte		Justice sociale	Sagesse	
Indulgent	[Sentiment d'appartenance		Égalité	Protégeant l'environnement	
Responsable	Un sens dans la vie		Un monde en paix	[harmonie intérieure	
Loyal	Une vie spirituelle]		Un monde de beauté	Une vie spirituelle]	
Pouvoir : « statut social prestigieux, contrôle des ressources et dominations des personnes »:			Réussite : « le succès personnels obtenus grâce à des compétences socialement reconnues »		
Autorité	[Reconnaissance sociale]		Ambitieux	[Intelligent	
Richesse			Ayant du succès	Amour propre	
Pouvoir social			Capable	Reconnaissance sociale]	
Préservant mon image publique			Ayant de l'influence		

ANNEXE B
GUIDE D'ENTREVUE



Institut de recherche sur les PME

Entre réalité économique et valeurs personnelles : le dilemme du dirigeant
dans un contexte de forte concurrence.

Grille d'entrevue – Lucile Defays

I. Question d'introduction

1. Dressez un bref historique de votre entreprise. (De la création jusqu'à aujourd'hui)

II. Questions sur le dirigeant

1. Quelles sont les raisons qui vous ont amené à créer ou à prendre la direction de votre entreprise ?
2. Racontez-nous une journée typique (visite de l'entreprise, discussion avec le personnel, contacts avec les clients, réunions, etc.).
3. Comment vous décririez-vous en tant que dirigeant ?
4. Chacun d'entre nous incarne plusieurs rôles dans sa vie (par exemple étudiant-conjoint-père de famille-bénévole...). À part être chef d'entreprise, quel autre personnage dans la vie de tous les jours incarnez-vous ?
5. Quel rôle de votre vie vous inspire dans votre rôle de dirigeant ?
6. Pensez à une situation difficile dans votre entreprise à laquelle vous avez été confronté. Décrivez-la sommairement. Comment avez-vous fait face à cette situation ?
7. Pensez à une situation dans votre travail de dirigeant où vous vous êtes senti particulièrement efficace. Pourriez-vous décrire cette situation et ce que vous avez fait ?
8. Vous m'avez dit puiser votre manière de faire dans.....Est-ce toujours le cas ou est-ce que dans certaines situations vous faites appel à une autre manière de faire ?

III. Questions sur les valeurs personnelles du répondant

L'étude porte sur les décisions stratégiques comportant en arrière-plan un conflit parmi les valeurs personnelles. L'un des objectifs est de comprendre si vos valeurs ont un impact sur votre réflexion stratégique. Pour pouvoir comprendre cette relation, il est nécessaire de connaître les valeurs que vous mettez en avant dans votre vie. **Les données sont confidentielles et aucune des réponses que vous fournirez ne fera l'objet d'un jugement.**

Vous trouverez, à la page suivante, une liste de «valeurs» reconnues comme étant universelles. Nous vous demandons de noter de -1 à 7 l'ensemble des valeurs de la liste selon l'importance que vous leur accordez.

Consignes :

1. Prévoyez une vingtaine de minute pour le faire. Nous vous conseillons de remplir cette partie en une fois.
2. Lisez la liste de valeurs dans son ensemble et :
 - Notez « -1 » la valeur contraire aux principes qui guident votre vie. Généralement, il n'y en a qu'une mais il est possible que vous puissiez en avoir deux ou même aucune.
 - Notez « 7 » la valeur la plus importante.
3. Reprenez la liste valeur par valeur et notez les autres valeurs de 0 à 6 grâce à l'échelle proposée au haut du tableau.
4. Si certaines de vos valeurs n'apparaissent pas, vous pouvez les rajouter au verso de la page.
5. Nous recueillerons cette liste au moment de l'entretien.

	-1	0	1	2	3	4	5	6	7
	Contraire à mes valeurs	N'est pas un principe directeur			Cette valeur est importante			Cette valeur est très importante	Cette valeur est d'une importance suprême
Accepter sa place	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir du succès	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Honorer ses parents et les aînés	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer la propreté	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer la vie	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Valoriser la bonne santé	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'humilité	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Protéger l'environnement	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer se faire plaisir	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être capable	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être indépendant	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve de sagesse	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être ambitieux	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Choisir ses propres buts	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être indulgent	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer secourir les autres, les aider quand ils ont besoin	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Valoriser l'amitié	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer la créativité	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être intelligent (tout faire pour être quelqu'un de doué)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir une vie «remplie» (faire plein de chose)	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être en amour	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être curieux	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être intrépide	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Ne faire qu'un avec la nature	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Se créer de nouvelles habitudes en vue d'atteindre les objectifs fixés	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Prôner l'égalité	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir l'esprit ouvert	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Défendre son droit à une vie privée	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Faire preuve d'autorité	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Valoriser la paix intérieure	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Défendre sa liberté	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Promouvoir la justice sociale	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir de l'influence	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être honnête	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être loyal	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Souhaiter avoir du pouvoir social	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Ne pas faire d'excès	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Croire en la réciprocité des services rendus	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Défendre la sécurité familiale	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Préserver mon image publique	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Obéir	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être reconnu socialement	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Défendre la sécurité nationale	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être responsable	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Croire en l'ordre social	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir de l'amour propre	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Embellir le monde	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
S'enrichir	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Prendre du plaisir	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être religieux	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Aimer un monde en paix	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Avoir une vie passionnante	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Être poli	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Respecter la tradition,	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Donner un sens à sa vie	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>
Mener une vie spirituelle	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>

IV. L'arrivée des concurrents étrangers sur le marché québécois

1. Pouvez-vous nous indiquer comment et dans quelle mesure la concurrence asiatique a touché votre entreprise ? (Expliquez à l'aide de données chiffrées si possible ou avec des exemples concrets). Est-ce que cela a provoqué des tensions dans la gestion de l'entreprise ou un stress différent de celui que l'on trouve habituellement dans la gestion d'une PME ?
2. Que vous inspire l'arrivée de la concurrence asiatique sur votre marché local ?
3. Avez-vous parlé à quelqu'un des conséquences sur votre entreprise de l'accroissement de la concurrence étrangère ?
 - a. Si oui, à qui ?
 - b. Si non, pourquoi ?
4. Bénéficiez-vous d'un soutien (quel qu'il soit) pour faire face à ces conséquences ?

V. Réactions

1. Voici quelques solutions permettant de faire face à une concurrence vive venant de l'étranger, qui exerce une forte pression concurrentielle sur l'entreprise. Lesquelles considérez-vous « envisageables » pour l'entreprise ? (en supposant que vous n'ayez aucune contrainte financière pour leur implantation)

<input type="radio"/> Modernisation de l'équipement	<input type="radio"/> Licenciement
<input type="radio"/> Délocalisation	<input type="radio"/> Internationalisation avec portage (autre que délocalisation)
<input type="radio"/> Internationalisation sans portage (autre que délocalisation)	<input type="radio"/> Vente de l'entreprise
<input type="radio"/> Contournement des règles fiscales	<input type="radio"/> Fermeture
<input type="radio"/> Innovation	<input type="radio"/> Succession
<input type="radio"/> Réorganisation de la production	<input type="radio"/> Autre(s)
<input type="radio"/> Bonification de l'offre des produits en ajoutant des services	

2. Pour certaines solutions, vous avez dit non. Je vais les reprendre avec vous et vous allez me dire pourquoi vous ne les avez pas envisagées ?
3. Finalement, quelle décision avez-vous prise ?
4. Si vous deviez reprendre une décision dans un contexte semblable aujourd'hui, reprendriez-vous-la même ?

VI. Influence de l'entourage

1. Avec qui avez-vous parlé des différentes solutions que vous envisagiez ?
2. Parmi ces personnes, lesquelles ont eu le plus d'influence pour vous ?
3. Cela vous a-t-il aidé ?
4. Une fois la décision prise, leur en avez-vous reparlé ?
5. Lors de cette discussion, avez-vous senti un appui de leur part ?

VII. Informations complémentaires

1. Pour l'année en cours, veuillez indiquer :

Le nombre d'employés dans votre entreprise en
équivalent temps plein: _____

Le nombre de membres de votre famille qui travaille
dans l'entreprise : _____

Les postes occupés par les membres de votre
famille : _____

Pour compléter notre analyse, nous avons besoin des informations personnelles suivantes pour le propriétaire dirigeant

2. Depuis combien de temps êtes-vous à la direction de l'entreprise ?

3. Âge : 20 – 30 ☐ 31 – 40 ☐ 41 – 50 ☐ 51 + ☐

4. Complétez svp le tableau suivant :

Niveau de scolarité le plus élevé : _____
Domaine de formation : _____
Situation familiale : _____
statut marital : _____
Nombre d'enfant : _____

ANNEXE B
LETTRE DE CONSENTEMENT

I. INFORMATION SUR LE PROJET

Les renseignements donnés dans cette section visent à vous aider à comprendre exactement ce qu'implique votre éventuelle participation à la recherche et à prendre une décision éclairée à ce sujet. Nous vous demandons donc de lire le formulaire de consentement attentivement et de poser toutes les questions que vous souhaitez poser. Vous pouvez prendre tout le temps dont vous avez besoin avant de prendre votre décision.

Titre du projet : Entre réalité économique et valeurs personnelles : le dilemme du dirigeant dans un contexte de forte concurrence.

Chercheurs et responsables : Lucile Defays, étudiante à la maîtrise en gestion internationale des PME à l'Université du Québec à Trois-Rivières, sous la direction de la professeure Josée St-Pierre du Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières.

Objectifs : Ce projet de recherche a pour objectif d'explorer la difficulté que peuvent rencontrer certains dirigeants de PME lorsque ceux-ci sont contraints de prendre une décision stratégique pour survivre face à une concurrence très forte; les décisions à envisager pouvant parfois aller à l'encontre des valeurs personnelles. Ce projet permettrait alors de dresser un portrait de ce conflit entre valeur et réalité économique afin de comprendre comment les dirigeants peuvent réussir à contourner ce dilemme.

Tâches : Votre participation à ce projet de recherche consiste à répondre à des questions dans le cadre d'une entrevue de 60 à 90 minutes portant à la fois sur vos valeurs mais également sur les stratégies envisagées dans ce contexte de vive concurrence. Vos réponses seront enregistrées dans le but d'une transcription intégrale ultérieure dont l'unique objectif est d'en faire ressortir les informations nécessaires à la compréhension du phénomène.

Bénéfices : En participant, vous permettrez au chercheur de comprendre un phénomène méconnu que certains dirigeants de PME ont porté à notre connaissance. Il pourrait vous toucher directement. Ainsi votre contribution pourrait conduire les chercheurs à développer à terme des outils pour vous aider à prendre des décisions lorsque vous êtes confrontés à un dilemme moral pouvant freiner la mise en œuvre d'une stratégie permettant la survie de votre entreprise.

Confidentialité : Les données recueillies par cette étude demeurent strictement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à votre identification. Un numéro d'identification substituera le nom de l'entreprise et le nom de chaque participant lors de la transcription de l'entrevue. Les données recueillies seront utilisées uniquement par les responsables du projet et seront conservées sur un support informatique dont l'accès est protégé par un mot de passe confidentiel. Les résultats de la recherche pourront être diffusés sous forme de mémoire et d'articles, et ne permettront pas d'identifier les participants.

Participation volontaire : Votre participation à cette étude se fait sur une base volontaire. Vous êtes entièrement libre de participer ou non et de vous retirer en tout temps sans préjudice et sans avoir à fournir d'explications.

Responsable de la recherche : Pour obtenir de plus amples renseignements ou pour toute question concernant ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec Melle Lucile Defays par courriel lucile.defays@uqtr.ca ou avec Mme Josée St-Pierre au (819) 376-5011, poste 4052 ou par courriel josee.st-pierre@uqtr.ca.

Question ou plainte concernant l'éthique de la recherche : Cette étude fait partie d'une recherche menée par la professeure St-Pierre, nommée *L'internationalisation des PME*, approuvée par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CEREH) de l'Université du Québec à Trois-Rivières et pour laquelle un certificat portant le numéro CER-08-138-04-02.01 a été émis le 28 octobre 2010. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec Mme Amélie Germain, la secrétaire du Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, par téléphone (819) 376-5011, poste 2129 ou par courrier électronique CEREH@uqtr.ca.

II. ENGAGEMENT DU CHERCHEUR ET CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Engagement du chercheur : Moi, Lucile Defays, m'engage à procéder à cette étude conformément à toutes les normes éthiques qui s'appliquent aux projets comportant la participation de sujets humains.

Consentement du participant : Je, _____, confirme avoir lu et compris l'information au sujet du projet Entre réalité économique et valeurs personnelles : le dilemme du dirigeant dans un contexte de forte concurrence. J'ai bien saisi les conditions de ma participation. On a répondu à toutes mes questions à mon entière satisfaction. J'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer ou non à cette recherche. Je comprends que ma participation est entièrement volontaire et que je peux décider de me retirer en tout temps, sans aucun préjudice.

J'accepte donc librement de participer à ce projet de recherche.

Participant:

Signature: _____

Nom : _____

Date : _____

Chercheur :

Signature: _____

Nom : _____

Date : _____

ANNEXE C
LISTE DES CODES ET PATTERN

Nom du code (par ordre alphabétique)	Signification du Code	Pattern	Famille
AIDE AMIS	Quand le répondant s'est tourné vers ses amis pour avoir de l'aide	1 DEGRE	Aide de premier degré
AIDE FAMILLE	Quand le répondant s'est tourné vers sa famille pour avoir de l'aide		
AIDE ASSOCIATION	Quand le répondant s'est tourné vers une association pour avoir de l'aide	2 DEGRE	Aide de deuxième degré
AIDE AUTRES CHEFS	Quand le répondant s'est tourné vers des personnes exerçant la même profession pour avoir de l'aide		
AIDE CONSULTANT	Quand le répondant s'est tourné vers un consultant pour avoir de l'aide		
AIDEGOUV	Quand le répondant s'est tourné vers le gouvernement pour avoir de l'aide		
BASPRIX	Quand le répondant fait référence aux prix chinois	CARACCHI	Caractéristiques des produits Chinois
FAIBLE DIVERSIFICATION	Le répondant fait référence à la faible diversification des produits chinois		
FAIBLE QUALITE	Quand le répondant fait référence à la faible qualité des produits chinois		
ABSMO	Quand le répondant fait référence à l'absence de main d'œuvre	CARACLOC	Caractéristiques de l'environnement
CARAC LOCALE	Quand le répondant fait référence aux caractéristiques locales		
CLIENT	Quand le répondant fait référence aux attentes de ces clients		
BENEVOL	Quand le répondant fait du bénévolat	CARACPERSO	Caractéristiques personnelles du répondant
MOTIVATION CREA	Quand le répondant expose ou fait référence aux motivations à la création		
NON AFFRONTMENT	Quand le répondant a préféré ne pas se battre		
BICEPHALE	Quand le répondant montre qu'il y a deux personnes qui s'occupent de la gestion de l'entreprise	CARAC PME	Caractéristiques de la PME

FAIBLEMOYENS	Quand le répondant fait référence au manque de moyens de l'entreprise	CARACPME	Caractéristiques de la PME
HIERARCHISATION	Quand le répondant fait référence à l'organisation hiérarchique		
INTERACTION	Quand il y a interaction entre l'entreprise et la famille		
POLYVALENCE	Quand le répondant fait référence à la multiplicité des tâches		
TAILLE	Quand le répondant fait référence à la taille de son entreprise		
BAISSEVENTES	Quand suite à la concurrence asiatique les ventes ont baissé	CONSENTP	Conséquences sur l'entreprise
FONTECLIENS	Quand le répondant fait part de la perte de débouchés sans que leurs clients se soient tournés vers l'extérieur		
REACTIONSALARIE	Quand fait référence à la réaction des salariés		
COLERE	Quand le répondant témoigne de la colère	CONSEPERSO1	Conséquence personnelle de la première évolution du contexte
REFEX	Quand le dirigeant parle du déclenchement de sa réflexion		
ENNUI	Quand l'individu parle d'ennui après la décision	CONSEPERSO2	Conséquences personnelles de la deuxième évolution du contexte
DEBORD	Quand rationalise sa décision		
CONFL	Quand le dirigeant parle de conflit		
MALETRE	Quand le dirigeant témoigne du mal-être		
COMPETITION2	Quand le référent fait référence à une deuxième étape dans la compétition	CONTEX	Modification du contexte
REACTIONCLIENT	Quand le répondant fait référence à la réaction des clients finaux		
REACTIONCONCURRENT	Quand le répondant fait référence à la réaction des concurrents		

REACTIONCONSO	Quand le répondant fait référence à la réaction des consommateurs		
REACTIONFOURNISSEUR	Quand le répondant fait référence à la réaction des fournisseurs		
REACTIONINTERMEDIAIRE	Quand le répondant fait référence à la réaction des intermédiaires		
RESIGNATION	Quand le répondant parle de son absence de choix	JUSTI	Justifications
RESPONSABLE	Quand le répondant accuse un responsable		
ÂGE	Quand le répondant fait référence à son âge		
SOLITUDE VOL	Quand le répondant évoque l'absence de contact volontairement	SOLITUDE	Solitude
SOLITUDE INVOL	Quand le répondant évoque l'absence de contact involontairement		
COMMERCIALE2	Quand le répondant parle de stratégies commerciales comme stratégie en faisant référence à des interprétations personnelles	STRATREAC2	Stratégies commerciales engageantes
COUPLAGE2	Quand le répondant parle de la stratégie de couplage en faisant référence à des éléments personnels		
DELOCALISATION2	Quand le répondant parle de la stratégie de délocalisation en faisant référence à des éléments personnels		
DIVERSIFICATION2	Quand le répondant parle de la diversification comme stratégie de réaction en faisant référence à des éléments personnels		
EMBAUCHECLEF2	Quand le répondant parle de l'embauche d'une personne clef comme stratégie en faisant référence à des éléments personnels		
FERMETURE2	Quand le répondant parle de la fermeture de son entreprise comme stratégie de réaction en faisant référence à des éléments personnels		
HAUTDEGAMME2	Quand le répondant parle du haut de gamme comme stratégie de réaction en faisant référence à		

	des éléments personnels		
INTEGRATIONVERTI2	Quand le répondant parle d'intégration verticale comme stratégie de réaction en faisant référence à des éléments personnels		
INTERNATIONALISATION2	Quand le répondant parle de l'internationalisation comme stratégie en faisant référence à des éléments personnels	STRATREAC2	Stratégies commerciales engageantes
LICENCIEMENT2	Quand le répondant parle de licenciement comme stratégie de réaction en faisant référence à des éléments personnels		
ORGANISATIONPRODU2	Quand le répondant parle d'une réorganisation de la production en faisant référence à des éléments personnels		
REVENTE2	Quand le répondant parle de la vente de son entreprise en faisant référence à éléments personnels		
SEGMENTMARCHE2	Quand le répondant parle de segmenter son marché comme une stratégie de réaction en faisant référence à des éléments personnels		
SUCCESSION2	Quand le répondant parle de la vente de son entreprise en faisant référence à des éléments personnels		
COMMERCIALE1	Quand le répondant parle de stratégies commerciales en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise	STRATREAC1	Stratégies commerciales non-engageantes
COUPLAGE1	Quand le répondant parle de la stratégie de couplage en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
DELOCALISATION1	Quand le répondant parle de la stratégie de délocalisation en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
DIVERSIFICATION1	Quand le répondant parle de la diversification en faisant référence à des caractéristiques de		

	l'entreprise		
EMBAUCHECLEF1	Quand le répondant parle de l'embauche d'une personne clef comme stratégie en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
HAUTDEGAMME1	Quand le répondant parle du haut de gamme comme stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
INNOVATION	Quand le répondant parle de l'innovation comme stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise	STRATREAC1	Stratégies commerciales non-engageantes
INTEGRATIONVERTII	Quand le répondant parle d'intégration verticale comme stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
INTERNATIONALISATION1	Quand le répondant parle de l'internationalisation en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
LICENCIEMENT1	Quand le répondant parle de licenciement comme stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
MODERNISATIONEQUIPEMENT1	Quand le répondant parle de la modernisation de l'équipement comme stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
ORGANISATIONPRODU1	Quand le répondant parle d'une réorganisation de la production en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
ORIGINE	Quand le répondant mise sur l'origine des produits de son usine		
SEGMENTMARCHE1	Quand le répondant parle de segmenter ses produits le sur marché comme une stratégie de réaction en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		

SURMESURE I	Quand le répondant parle de faire du sur-mesure de son entreprise en faisant référence à des caractéristiques de l'entreprise		
VEILLE	Quand le répondant parle de la veille qu'il fait ou qu'il a fait		
AUTONOME	Indépendance de la pensée et de l'action	VALEUR	Famille de valeur
BIENVEILLANCE	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact		
CONFORMITE	Modération des actions, des goûts, des préférences et impulsions susceptibles de déstabiliser ou de blesser les autres ou encore de transgresser les attentes sociales	VALEUR	Famille de valeur
HEDONISME	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle		
POUVOIR	Statut social prestigieux, contrôle des ressources et domination des personnes		
REUSSITE	Succès personnel obtenus grâce à des compétences socialement reconnues		
SECURITE	Sureté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes, individus et soi-même		
STIMULATION	Nouveauté, enthousiasme et défi à relever		
TRADITION	Respect, engagement et acceptation des coutumes et idées soutenues par la culture ou la religion auxquels on se rattache		
UNIVERSALISME	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien être		

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Accenture. (2011). Global consumer research executive summary. Repéré à http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_2010_Global_Consumer_Survey_Executive_Summary_v4.pdf.
- Aldrich, H. E et Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Alford, H. (1994). Cellular manufacturing: the development of the idea and its application. *New technology, work and employment*, 9(1), 3-18.
- Allali, B. (2006). *Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent*. Communication présentée au huitième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- Aquino, K., Freeman, D., Reed, A. I., Lim, V. K. G. et Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 123-141.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. et Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Auberger, M. N. et Quairel, F. (2004). Des PME socialement responsables? *Economie Et Humanisme*, 16-17.
- Aubert, P. et Sillard, P. (2007). Délocalisations et réductions d'effectif dans l'industrie française [Power Point]. Rapport de recherche adressé à l' Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques.
- Aubin, C. et Norel, P. (2000). *Economie Internationale*: Editions du Seuil.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. et Coates, D. (1996). It's a small world: managing human resources in small businesses. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Baillette, P. (2001). Relational activities and decision- making support: the role of directors' associations. *International Small Business Journal*, 19(4), 28-46.
- Barbosa, T. et Fuller, T. (2007). Entrepreneurs and their personnel and business relation : shaping manufacturing SMEs global strategy. Dans L. Lloyd-Reason et L.Sear (Eds) (pp. 81-102) *Trading places. SMEs in the global economy*. Cheltenham, Royaume-Uni: Edward ELGAR Publishing Limited.

- Bardelli, P. (2005). Nouveau monde, nouvelle régulation sociale: démystifier la responsabilité sociale des entreprises. *Management et Avenir*, (4), 111-129.
- Bauer, M. (1993). *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*. Paris: Interédition.
- Bauer, M. (1999). Interviewer des chefs d'entreprise : l'enquêteur face au monopole de l'autorité légitime. Dans S. Cohen (Éd.), *L'art d'interviewer des dirigeants* (pp. 203-234). Vendôme (France): Presses Universitaire de France.
- Bayad, M. (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant de PME: de l'image à l'action*. Communication présentée au Quatrième Congrès International Francophone de la PME, Metz, France.
- Beaud, J.-P. (2008). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte de données* (pp. 251-283). Québec, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Beaupré, D. et Lapointe, A. (2010). *Les gains de productivité par le changement organisationnel : une étude de cas dans le secteur du meuble au Canada*. Communication présentée au Dixième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France.
- Blosh, H. (Éd.) (2011) *Grand Dictionnaire de la psychologie*. Paris, France: Larousse.
- Boutary, M. (2009). *Que retirent les dirigeants de leur réflexion sur la délocalisation?* Communication présentée aux Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie, Trois Rivières, QC, Canada.
- Boutary, M. (2010, Mai). Des PME face à la délocalisation : accepter, refuser, calculer, innover. *Bulletin INFOPME*, 10(2), 1-7.
- Bridge, S., O'Neill, K. et Cromie, S. (2003). *Understanding enterprise, entrepreneurship, and small business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Broda, P. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise est-elle soluble dans le nouvel environnement économique?* Compte-rendu.
- Buchholz, R. A. et Rosenthal, S. B. (2005). The spirit of entrepreneurship and the qualities of moral decision making: toward a unifying framework. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 307-315.
- Bühlmann, F., et Tettamanti, M. (2007). Le statut de l'approche qualitative dans des projets de recherche interdisciplinaires. Dans Association pour la recherche

qualitative (Ed), *Actes du colloque Bilan et perspectives de la recherche qualitative. Recherches Qualitatives Hors série numéro 3* (pp. 191-213)

- Bürgi, J. (2011). A comprehensive model for SMEs: measuring the dynamic interplay of morality, environment and management systems—towards continuous improvement. Dans L. Spence et M. Painter-Morland (Éds.), *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises* (Vol. 2, pp. 147-171): Springer Netherlands.
- BLS (Bureau of Labor Statistics) (2011, 11 juillet). *International comparisons of hourly compensation costs in manufacturing*. Washington, DC. Récupéré le 1 novembre 2011 de <http://www.bls.gov/news.release/ichcc.toc.htm>
- Buxey, G. (2005). Globalisation and manufacturing strategy in the TCF industry. *International Journal of Operations et Production Management*, 25(2), 100-113.
- Carr, P. (2003). Revisiting the protestant ethic and the spirit of capitalism: understanding the relationship between ethics and enterprise. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 7-16.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J. et Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: processes, methods and problems. *Employee relations*, 21(3), 236-250.
- Chell, E., Haworth, J. M., et Brearley, S. A. (1991). *The entrepreneurial personality*. London: Routledge
- Coche, C. (2009). *Structures familiales et gouvernement de l'entreprise familiale* Communication présentée à la Conférence Annuelle de l'Association International de Management Stratégique, Grenoble, France.
- Courrent, J. M. et Torrès, O. (2005). *A proxemic approach of small business: the case of business ethics*. Communication présentée au Cinquantième International Council of Small Business, Washington, Etats Unis.
- D'Astous, A. (2000). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal, QC, Canada : Chenelière Education
- Distelberg, B. et Blow, A. (2010). The role of values and unity in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, 31(4), 427-441.
- Drumetz, F. (2004). La délocalisation. *Bulletin de la Banque de France* (132).
- Ensley, M. D. et Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.

- Feldman, S. (2007). Moral memory: why and how moral companies manage tradition. *Journal of Business Ethics*, 72(4), 395-409.
- Filion, L. J. (1991a). Vision and relations: elements for an entrepreneurial metamodel. *International Small Business Journal*, 9(2), 26-40.
- Filion, L. J. (1991b). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal, QC Canada: Edition de l'entrepreneur.
- Filion, L. J. (2000). Six types de propriétaires-dirigeants de PME. *Revue Organisations et Territoires*, 9(1), 5-16
- Fink, M. et Kraus, S. (2007). Mutual trust as a key to internationalization of SMEs. *Management Research News*, 30(9), 674-688.
- Freymond, N. (2003). Ce qui donne sens à l'interdisciplinarité. *A contrario*, 1(1), 3-9.
- Fuller, T. et Tian, Y. (2006). Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of sme narratives. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 287-304.
- Gagnon, Y.-C. (2005). *L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation*. Sainte Foy, QC, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Gallego, V. (2009, Octobre). *Après la délocalisation...les PME doivent-elles relocaliser?* Communication présentée au Dixième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, France.
- Gallego, V. (2010). Quelle alternative humaine à la délocalisation des PME? *Revue Française de Gestion*(204), 21.
- Gallego, V. et Saoudi, L. (2010). Valoriser le potentiel humain ou délocaliser : Quel choix pour les PME. *Revue Internationale PME*, 23(2), 107-130.
- Gauthier, B. (2008). La structure de la preuve. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. (pp. 168-198). Québec, QC, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Gibb, A. A. (1990). *Towards the building of entrepreneurial models of support for small business*. Communication présentée à la Onzième National Small Firms Policy and Research Conference, Cardiff, Grande Bretagne.
- Graves, C. et Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: an examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-167.
- Gueguen, G. (1999). Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques. Tutorat Grand Sud, Lyon.

- Gumbert, D. E. et Boyd, D. P. (1989). The loneliness of the small-business owner. Dans H. Levinson (Éd.), *Designing and Managing your business*. Boston: Harvard Business review.
- Habbershon, T. G., Williams, M. et MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Haidt, J., Graham, J. et Joseph, C. (2009). Above and below, left-right: ideological narratives and moral foundations. *Psychological Inquiry*, 20(2/3), 110-119.
- Harmeling, S., Sarasvathy, S. et Freeman, R. (2009). Related debates in ethics and entrepreneurship: values, opportunities, and contingency. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 341-365.
- Huber, W.(1971). *Introduction à la psychologie de la personnalité*. Liège, Belgique: Mardaga
- ISQ (Institut de la statistique du Québec) (2011a, 22 septembre). *Commerce International en ligne*. Québec, Canada. Page récupérée le 1 novembre 2011 de http://diff1.stat.gouv.qc.ca/hkb/index_fr.html
- ISQ (Institut de la statistique du Québec) (2011b, 11 février). *Secteur manufacturier*. Québec, Canada. Page récupérée le 1 novembre 2011, de http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/econm_finnc/sectr_manfc/profil_secteur/index.htm
- Jacod, C. et Pliquet, E. (2008). *L'industrie manufacturière en 2007 : La croissance de l'activité se maintient mais l'investissement ralentit*. Paris, France.: Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
- Jégo, Y. (2010). En finir avec la mondialisation anonyme : la traçabilité au service des consommateurs et de l'emploi. Rapport de recherche adressé au Président de la République Française.
- Johanson, J. et Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited : from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 1(8), 22-32.
- Julien, P.A (2008). Trente ans de théorie en PME. *Revue Internationale PME*, 21(2), 119-144.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H., et Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*, 8(2), 12-32.

- Lapointe, A. et Gendron, C. (2005). *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital?* École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- Laroche, H. et Nioche, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 1(160), 81-105.
- Lassudrie-Duchêne, B. et Ünal-Kesenci, D. (2001). L'avantage comparatif, notion fondamentale et controversée. Dans Cepii (Éd.), *Economie Mondiale 2002* (pp. 90-104). Paris, France : Edition la Découverte.
- Levet, J. L. (2005). *Localisation des entreprises et rôle de l'Etat : une contribution au débat*. Paris: Commissariat Général du plan.
- Liao, J., et Welsch, H. (2005). Roles of social capital in venture creation: key dimensions and research implications. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 345-362.
- Mahé de Boislandelle, H. (1996, Octobre). *Effet de grossissement et management des ressources humaines*. Communication présentée au Troisième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Trois-Rivières, Canada.
- Marbach, C. et Soares, R. (2007). *L'industrie de l'habillement : D'une logique de fabrication à une logique immatérielle et commerciale*. Paris, France.: Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie Rurale*, 206(1), 11-17.
- Mariné, C., et Escribe, C. (2010). *Histoire de la psychologie générale. Du behaviorisme au cognitivisme*. (Deuxième éd.). France: Editions in press.
- Matlay, H. et Fletcher, D. (2000). Globalization and strategic change: some lessons from the UK small business sector. *Strategic Change*, 9(7), 437-449.
- Medlin, W. B. (1993). *Ethics in small business : attitudes and perceptions of small business owners/managers.*, Louisiana Tech University, Etats Unis.
- Mercier-Suissa, C. et Bouveret-Rivat, C. (2009). *Délocalisation ou innovation organisationnelle dans le pays d'origine?* Communication présentée aux Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence Universitaire de la francophonie, Trois Rivières, Canada.
- Mijolla, A., Golse, B., De Mijolla-Mellor, S., et Perron, R. (Éds.). (2005) *Dictionnaire International de la psychanalyse*. Paris: Hachette Littérature.

- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (Deuxième éd.). Bruxelles, Belgique: De Boeck.
- Morvan, Y. (1991). *Fondements d'économie industrielle* (Deuxième éd.). Paris, France: Economica.
- Mouhoud, M. E.. (2006). *Mondialisation et délocalisation des entreprises* (Deuxième éd.): Paris, France : La découverte.
- Mucchielli, A. (2004). *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains*. Communication présentée à Recherche qualitative et production de savoirs, Université du Québec à Montréal. Montréal. Canada.
- Mucchielli, J.-L. (1991). Alliances stratégiques et firmes multinationales : une nouvelle théorie pour de nouvelles formes de multinationalisation. *Revue d'Economie Industrielle*, 55(1), 118-134.
- Murphy, P. et Dacin, M. (2011). Psychological pathways to fraud: understanding and preventing fraud in organizations. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 1-18.
- Narula, R. (2004). R et D collaboration by SMEs : new opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), 153-161.
- Nyberg, D. (2008). The morality of everyday activities: not the right, but the good thing to do. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 587-598.
- OCDE. (2006). *Mesurer la mondialisation : Indicateurs de l'OCDE sur la mondialisation économique 2005*: Éditions OCDE.
- OMC (Organisation Mondiale du Commerce) (2011, 11 février). *Organe de supervision des textiles : L'Accord sur les textiles et les vêtements*. Genève, Suisse. Récupéré le 6 avril 2011 de http://www.wto.org/french/tratop_f/texti_f/texintro_f.htm
- Pouquet, L. (2000). *A nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles*. Paris, France.: Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi.
- Rauch, A., et Frese, M. (2007). Born to be an Entrepreneur ? Revisiting the personality approach to entrepreneurship. Dans J. R. Baum, M. Frese et R. A. Baron (Éds.), *The psychology of entrepreneurship* (pp. 41-66). New-York: Psychology Press.
- Rignols, E. (2007). *Les difficultés de recrutement en CDI : Trouver le bon profil est un enjeu, surtout dans l'industrie*. Paris, France : Ministère de l'économie , des finances et de l'industrie.

- Roy, S. N. (2008). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données*. (pp. 199-225). Québec, Canada: Presse Universitaire du Québec.
- Savoie-Zajc, L. (2008). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche Sociale. De la problématique à la collecte des données* (pp. 336-360). Québec, Canada: Presses Universitaire du Québec.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968.
- Segaro, E. (2010). Internationalization of family SMEs: the impact of ownership, governance, and top management team. *Journal of Management and Governance*, 1, 1-23.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Skitka, L. J. (2003). Of different minds: an accessible identity model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 286-297.
- St-Pierre, J. et Perrault, J.-L. (2009). *Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme solution*. Trois-Rivières, QC, Canada. Institut de recherche sur les PME
- St-Pierre, J. et Trepanier, M. (2005, Octobre). *Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises*. Communication présentée au Huitième Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, Suisse.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximités. *Revue Française de Gestion*, 3(144), 119-138.
- Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité. Dans L.-J. Filion (Éd.), *Management des PME : de la création à la croissance*. Paris, France: Pearson Education.
- Torrès, O. (2009). La recherche en PME au vitriol. *Economies et Sociétés*, 43(2), 343-362.
- Truche, M. et Reboud, S. (2009). Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME: deux études de cas. *Revue Internationale PME*, 22(1), 129-160.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? *Recherche Qualitative*, Hors Série (5), 38-45.

- Welch, C., Welch, D. et Hewerdine, L. (2008). Gender and export behaviour: evidence from women-owned enterprises. *Journal of Business Ethics*, 83(1), 113-126.
- Werhane, P. H. (2008). Mental models, moral imagination and system thinking in the age of globalization. *Journal of Business Ethics* 78(3), 463–474.
- Werner, A. (2008). The influence of Christian identity on SME owner–managers’ conceptualisations of business practice. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 449-462.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee relations*, 21(3), 206-217.
- Wines, W. (2008). Seven pillars of business ethics: toward a comprehensive framework. *Journal of Business Ethics*, 79(4), 483-499.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B et Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.